

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNA CAROLINA SEDREZ

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS

2008

BRUNA CAROLINA SEDREZ

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

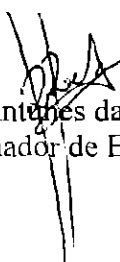
FLORIANÓPOLIS

2008

BRUNA CAROLINA SEDREZ


A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24/06/2008.

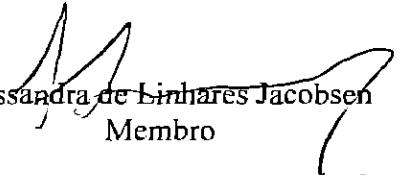


Prof. Rudimar Antônio da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

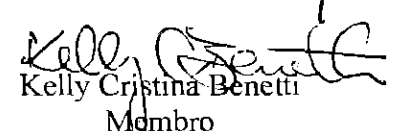
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dante Marciano Girardi
Orientador



Alessandra de Linares Jacobsen
Membro



Kelly Cristina Benetti
Membro

Dedico este trabalho ao meu Anjo da Guarda na terra, minha mãe, por todo o exemplo de caráter, persistência e amor incondicional e por ter me ensinado que devemos sonhar alto, mas não podemos nos esquecer que é com pequenas ações que chegamos a grandes realizações.

Que seu sorriso continue sendo meu maior estímulo.

AGRADECIMENTOS

*À Deus, por ter me dado a graça da vida, pela constante proteção nas horas difíceis e por iluminar sempre os bons momentos. A meu pai **Miguel** e minha tia “**Nete**” (ambos in memoriam) pelo exemplo que deixaram a ser seguido, e por se fazerem sempre presentes.*

*Ao meu irmão **Junior** pelo incentivo ao estudo e à dedicação, pelo companheirismo e amor e pelo reconhecimento de meus esforços. À minha cunhada **Monica**, administradora, que em muitos momentos me auxiliou no entendimento de teorias e práticas de administração, e se fez presente sempre que precisei, com sua alegria, suas palavras de conforto, e sua amizade. À minha família por todo o apoio, pela preocupação, pelas velas acesas nos momentos de torcida e agradecimento, pelo amor incondicional e principalmente pela compreensão e união.*

*Ao meu Amor, **Fernando**, pelo incentivo a ir mais longe sempre que eu pensei em desistir, pela compreensão, pela companhia, e por servir de exemplo de que com dedicação conseguimos tudo aquilo que desejarmos.*

*Aos meus **amigos** por tudo que me ensinaram ao longo dos anos, e por todo carinho e apoio no alcance de meus sonhos. São eles que me mostram a cada dia que a vida sem amigos, de nada valeria. Aos amigos que a universidade me “deu”, e que se tornaram amigos pra vida inteira, **Isabel** e **Filipe**, por toda a força que sempre me deram, e pelas dificuldades e alegrias que passamos juntos, o que nos tornou mais fortes, mais dedicados, e com certeza melhores pessoas e profissionais;*

*Ao Professor e Amigo **Dante**, pela paciência e pela ajuda na busca do sucesso neste estudo e na minha vida profissional. Enfim, agradeço aos meus **colegas de trabalho**, de hoje e de ontem, por todos os ensinamentos e incentivos para demonstrar meus esforços, mostrando que é assim que construímos nosso caminho.*

“[...] Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez”

Jean Cocteau

RESUMO

SEDREZ, Bruna Carolina. **A motivação dos colaboradores**: um estudo de caso. 2008. (76f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este estudo teve como objetivo identificar a satisfação dos colaboradores em relação aos fatores motivacionais existentes na empresa. Para o desenvolvimento do trabalho fez-se uso do estudo de caso, da pesquisa bibliográfica, da pesquisa descritiva sobre a realidade atual da organização, coleta de dados através de observação, entrevista com a gerente de pessoal e questionário aplicado aos colaboradores. A pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa. Os assuntos estudados foram: comportamento humano nas organizações, a motivação, as teorias clássicas e contemporâneas de motivação e fatores motivacionais. A Rede de Postos de Combustível Raio de Sol, empresa estudada, possui três unidades localizadas no norte de Florianópolis e conta com um total de 64 funcionários. Algumas das práticas de recursos humanos identificadas na organização são as comissões por produto vendido, benefícios além dos previstos em lei, como convênios com farmácias, clínicas médicas, escolinhas de futebol e creches. A organização ainda premia seus empregados por tempo de casa, aumentando o vale alimentação a cada ano completado, tendo o limite de três anos. A inquirição realizada com os funcionários permitiu verificar que a maioria está satisfeita com a empresa, com a remuneração, com os relacionamentos com superiores, com o reconhecimento que recebem pelas atividades que desempenham, com a preocupação demonstrada pela empresa no que se refere à qualidade de vida e com o bem-estar dos colaboradores e seus familiares. Apesar de não atender a todas as expectativas de seus empregados, a empresa tem alcançado sucesso no que se trata de satisfazer as pessoas que fazem parte dela, ou seja, o nível de satisfação de seus colaboradores quanto aos fatores motivacionais é alto, no entanto, algumas sugestões foram feitas a fim de trazer melhorias nas práticas de recursos humanos.

Palavras chave: motivação, satisfação no trabalho, práticas de recursos humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow..... 26

Ilustração 2: Organograma da Rede de Postos Raio de Sol..... 46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia de personalidades e ocupações congruentes de Holland..... 20

Quadro 2: Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y..... 29

Quadro 3: Fatores higiênicos..... 32

Quadro 4: Fatores motivadores..... 32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero.....	50
Tabela 2: Faixa Etária.....	51
Tabela 3: Tempo de empresa.....	51
Tabela 4: Nível de escolaridade.....	52
Tabela 5: Condições de trabalho.....	54
Tabela 6: Desafios.....	55
Tabela 7: Segurança de permanência no emprego.....	56
Tabela 8: Salários e benefícios.....	58
Tabela 9: Vida pessoal I.....	59
Tabela 10: Vida pessoal II.....	60
Tabela 11: Políticas da empresa.....	62
Tabela 12: Relacionamento.....	63
Tabela 13: Reconhecimento.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero..... 50

Gráfico 2: Faixa Etária..... 51

Gráfico 3: Tempo de empresa..... 52

Gráfico 4: Nível de escolaridade..... 53

Gráfico 5: Condições de trabalho..... 54

Gráfico 6: Desafios..... 56

Gráfico 7: Segurança de permanência no emprego..... 57

Gráfico 8: Salários e benefícios..... 58

Gráfico 9: Vida pessoal I..... 59

Gráfico 10: Vida pessoal II..... 61

Gráfico 11: Políticas da empresa..... 62

Gráfico 12: Relacionamento..... 63

Gráfico 13: Reconhecimento..... 64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2 MOTIVAÇÃO.....	21
2.3 TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO	25
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	25
2.3.2 Teoria X e Y de McGregor	27
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	30
2.4 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO	33
2.4.1 Teoria das Necessidades de McClelland.....	33
2.4.2 Teoria do Reforço	35
2.4.3 A Teoria da Equidade	35
2.4.4 A Teoria da Expectativa.....	37
2.5 FATORES MOTIVACIONAIS	38
2.5.1 Salários e benefícios.....	38
2.5.2 Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho	40
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	43
3.3 LIMITAÇÕES.....	45
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	46
4.1 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	47
5 ANÁLISE DE DADOS.....	50
5.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	50
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

É notável no mundo dos negócios, atualmente, que ainda existe muita dificuldade em se lidar com pessoas e perceber que grande parte do sucesso das empresas depende delas. Cada ser humano tem uma personalidade própria e uma maneira peculiar de desenvolver suas funções. É preciso entender que a realização, com excelência ou não, das atividades provém da satisfação das pessoas com o ambiente em que trabalham e com as tarefas que realizam.

Para ilustrar essa questão, pode-se citar Glasser (apud BERGAMINI, 2006, p. 24) no que se refere ao fato de que “[...] o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento”.

A maioria das organizações tem o objetivo de servir com excelência seus clientes e ser um diferencial quanto à satisfação, conquista e retenção destes. Para que este objetivo seja alcançado, é necessário que os colaboradores desempenhem suas tarefas adequadamente. A motivação desses colaboradores é, portanto, fundamental para que a organização alcance a meta de ser excelente quando se trata de atendimento e prestação de serviço ao cliente.

Em algumas empresas, os gestores estão tão preocupados em manter a área financeira equilibrada e os produtos e serviços de acordo com a qualidade e quantidade demandada, que esquecem de prestar atenção nas pessoas envolvidas nos processos do dia-a-dia da empresa. Os colaboradores dedicam boa parte de seu dia e de seu esforço para que as metas sejam alcançadas, mas muitas vezes não recebem o devido reconhecimento por parte da organização. Com o passar do tempo, as pessoas se sentem desvalorizadas e desmotivadas para executarem suas atividades, o que a longo prazo torna a empresa menos produtiva, podendo também acarretar a perda de bons profissionais.

Em decorrência disso, procurou-se identificar as práticas de recursos humanos voltadas à motivação e satisfação dos colaboradores da rede de postos de combustível Raio de Sol, empresa objeto desta pesquisa, assim como analisar a eficácia destas práticas no comportamento das pessoas envolvidas.

Depois de identificadas e analisadas as ações motivacionais da empresa e, baseando-se em estudos teóricos e práticos, foram sugeridas melhorias na gestão de pessoas na organização,

visando um crescimento organizacional contínuo, um melhor desempenho e uma maior satisfação dos colaboradores.

Delimitando os aspectos a serem tratados neste estudo, fez-se o seguinte questionamento: **qual o nível de satisfação dos colaboradores da rede de postos de combustível Raio de Sol em relação aos fatores motivacionais presentes na empresa?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais presentes na rede de postos de combustível Raio de Sol. Assim, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a estrutura atual do setor de recursos humanos da organização no que se trata da motivação e satisfação dos colaboradores;
- b) identificar os fatores que influenciam a satisfação e motivação dos funcionários;
- c) medir o nível de satisfação dos colaboradores;
- d) fazer sugestões de melhorias para a área de gestão de pessoas na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Determinados critérios devem ser atendidos na escolha do tema, não importando o tipo de pesquisa, com o intuito de justificar e de não frustrar o pesquisador com seus resultados. De acordo com Castro (apud Mattar, 1999) estes critérios são: a importância e a viabilidade do tópico escolhido. No desenvolvimento deste trabalho também foi analisada a oportunidade de realização da pesquisa.

A execução de um estudo identificando a satisfação e motivação dos colaboradores frente às ações de gestão de pessoas é de extrema importância para a organização, para que ela tenha consciência de sua realidade e para que saiba os pontos fortes e fracos relacionados aos métodos motivacionais utilizados. Os colaboradores também são beneficiados com este projeto, uma vez que suas opiniões serão ouvidas e servirão de parâmetro para o conhecimento real da estrutura motivacional da organização. Também é importante para quem faz a pesquisa, pois se

tem a oportunidade de mesclar os conhecimentos teóricos com a realidade visualizada na empresa, possibilitando crescimento pessoal e profissional.

Existem diversos aspectos que devem ser considerados quando o critério de viabilidade é abordado, tais como prazos, recursos financeiros, competências do autor, disponibilidade de informações e seu estado de teorização (CASTRO apud MATTAR, 1999). Desta forma, o desenvolvimento desta pesquisa foi viável, pois houve fácil acesso às informações e às pessoas envolvidas neste estudo, e teve o apoio da organização, por conseguinte esta prezar pela satisfação dos seus funcionários. Outro aspecto de relevância são as obras disponíveis sobre o tema proposto, que foram de fácil acesso, tendo em vista diversos autores tratarem do assunto motivação e satisfação no ambiente de trabalho, ajudando para que a pesquisa tenha sido bem embasada.

O estudo em questão é também oportuno, uma vez que a empresa possui apenas oito anos de existência e suas práticas de motivação foram implementadas ao longo desse período. O estudo visa identificar o desempenho que as ações vêm apresentando desde sua concepção, possibilitando uma visualização da realidade quanto à satisfação de seus colaboradores no que se trata de fatores motivacionais. Essa perspectiva da realidade é bastante oportuna para a organização, uma vez que nenhum estudo neste âmbito foi realizado desde a fundação.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é constituído por seis capítulos. O primeiro compõe-se da introdução. O segundo é composto pela fundamentação teórica, baseada no problema de pesquisa previamente identificado, e o terceiro pela metodologia utilizada para a realização do projeto.

O capítulo de número quatro caracteriza a empresa e suas práticas de recursos humanos, e a quinta parte do trabalho, considerada uma das mais importantes, apresenta a análise dos dados coletados para a pesquisa. Finalmente, tem-se o fechamento do estudo, apresentando as considerações finais e as sugestões feitas à organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, torna-se indispensável estudar diversos autores e fontes de pesquisa, buscando compreender a conceituação de cada aspecto tratado. Este aprofundado estudo propicia maior compreensão por parte do leitor e colabora com o conhecimento e entendimento do pesquisador. Neste capítulo são fundamentados os conceitos sobre: comportamento humano nas organizações; motivação; teorias clássicas de motivação; abordagem contemporânea que tratam a motivação e os fatores relacionados à satisfação e qualidade de vida.

2.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são compostas de pessoas e para que se possa estudar as organizações, focando a administração de recursos humanos, é necessário compreender o comportamento, as atitudes e ações destas pessoas no ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (2002), as pessoas se diferenciam em diversos aspectos, cada uma com seus valores, sua personalidade, suas aspirações, suas motivações.

Para Kanaane (1999, p. 81), “[...] comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a dado estímulo”. O autor acrescenta também que o comportamento humano é influenciado continuamente por aspectos do meio ambiente, fazendo com que o indivíduo tenha que se adaptar a determinantes sócio-organizacionais.

Outra questão levantada por Kanaane (1999) é o fato de que comportamento não pode ser confundido com atitude, de forma que o primeiro se caracteriza como a reação e o segundo como a tendência à reação. Não necessariamente o comportamento de um indivíduo reflete com seu modo de pensar, é preciso interagir com as pessoas, buscando identificar a real predisposição para o trabalho de cada uma. As pessoas atribuem significados às atividades que desenvolvem, este significado reflete os valores, as expectativas e as necessidades de cada um. Se um funcionário faz o seu trabalho corretamente, não precisamente se pode dizer que ele gosta do que faz, e sim que aquela atividade atenderá sua necessidade de receber um salário e poder então manter sua família de maneira adequada. É imprescindível levar em consideração o que existe

dentro de cada ser humano, para que se possa compreender seu comportamento e suas atitudes no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2002) apresenta algumas características relacionadas ao comportamento das pessoas nas organizações, dentre elas: o homem é pró-ativo; o homem é social; o homem tem diferentes necessidades; o homem percebe e avalia; o homem pensa e escolhe; o homem tem limitada capacidade de resposta.

As organizações, ao longo de sua evolução, sofreram diversas alterações no que concerne a administração de pessoas. Chiavenato (2002) apresenta, em sintonia com as teorias organizacionais, as etapas relacionadas à gestão de pessoas em cada época.

A primeira, marcada pela maneira que as organizações passaram a focalizar a conduta humana, surgiu no início do século XX e foi oferecida pela Teoria da Administração Científica. Esta teoria abordava o *homo economicus*, “a visão de que o homem era motivado exclusivamente por recompensas econômicas, salariais ou físicas” (CHIAVENATO, 2002, p. 105). De acordo com esta teoria, as pessoas trabalhavam apenas visando ganhar dinheiro, e o melhor método para motivá-las era oferecendo recompensas financeiras. Os autores desta teoria foram Taylor, Gilbreth, Gantt, entre outros e afirmavam que as pessoas são preguiçosas e precisam ser rigidamente controladas.

Na década de 30, surgiu a segunda concepção, com a Teoria das Relações Humanas, de psicólogos sociais que visavam combater o excessivo racionalismo e mecanismos dos estudiosos envolvidos na teoria da administração científica. Essa abordagem foi denominada de *homo social*, focava a idéia de que as pessoas eram motivadas exclusivamente por recompensas sociais e não materiais ou financeiras. Os autores desta teoria acreditavam que as pessoas trabalhavam e se esforçavam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações, e, por este motivo, o foco era nas recompensas sociais como forma de motivação (CHIAVENATO, 2002).

A Teoria da Burocracia, terceira concepção, se desdobrou como Teoria Estruturalista, no início da década de 50. Nesta etapa, os sociólogos organizacionais conceituaram o *homem organizacional*, descrevendo o fato de que o homem é ocupante de papéis desempenhados em várias organizações simultaneamente. Esta abordagem tenta conciliar e integrar os conceitos de *homo economicus* e *homo social* (CHIAVENATO, 2002).

Posteriormente, surgiu, com a Teoria Comportamental, no final de década de 50, a quarta concepção, conceituando o *homem administrativo*, dando aos indivíduos o rótulo de processadores de informações e tomadores de decisões. Esta teoria, desenvolvida por Simon, defende que as pessoas recebem e processam informações do ambiente que as rodeia, e tomam decisões a respeito de todos os seus atos cotidianos e corriqueiros (CHIAVENATO, 2002).

O processo de tomada de decisões envolve diversas premissas, levando em consideração que muitas variáveis devem ser analisadas para que a tomada de decisão se aproxime da mais correta. O *homem administrativo*, no entanto, toma decisões, mas não procura todas as alternativas possíveis, apenas chega a decisões que considera satisfatórias.

Finalmente, no início da década de 70, surge a quinta concepção que permanece até os dias atuais, baseada na Teoria da Contingência, de Lawrence, Lorsch e Schein, que abordam o homem complexo, visualizado, conforme Chiavenato (2002), como um microsistema individual e complexo. Esta concepção rotula a idéia de que cada pessoa é um mundo à parte, com realidades distintas das demais, levando em conta a complexidade do homem e dos fatores que influenciam sua motivação.

Algumas justificativas são apresentadas por Schein (apud CHIAVENATO, 2002) para a concepção do homem complexo, dentre elas o fato de que homem, além de complexo, é variável, ou seja, tem motivações dispostas em hierarquias de importância, no entanto esta hierarquia pode mudar constantemente. Outra justificativa é a de que os seres humanos divergem também de acordo com os tipos de organização em que se encontram, uma pessoa que não se enquadra nas atividades de uma organização formal, pode obter sucesso em empresas caracterizadas informais. Para complementar, Chiavenato (2007, p. 148) cita que “agora está surgindo o homem digital – aquele que se comunica com o mundo meio da tecnologia da informação”.

Para Kanaane (1999), o fato de que as reações que os indivíduos apresentam no contexto organizacional são influenciadas por diversos fatores, dentre eles: relações de poder, autoridade e conflito; processo de interação social; valor e estímulo à criatividade; pressões ambientais; clima organizacional; fatores biológicos; fatores de motivação no trabalho e satisfação no trabalho; percepções individuais e como a intuição é considerada.

Chiavenato (1994) trata de necessidades como as responsáveis pela orientação do comportamento humano em direção a determinados objetivos pessoais, citando que assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar e assim sucessivamente. É necessário,

portanto, que os administradores conheçam as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento das pessoas dentro de suas organizações, para então utilizar métodos motivacionais, visando à melhoria da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho. Algumas teorias relacionadas às necessidades humanas serão tratadas posteriormente, para melhor compreensão. Kanaane (1999, p. 90) ainda evidencia que os dirigentes e executivos possuem um grande desafio: “[...] compreender e ao mesmo tempo saber lidar com duas tendências opostas e complementares – integração e auto-afirmação – em si mesmo e nos outros, nas unidades de trabalho e nos subsistemas das organizações”.

Chiavenato (2002) cita que existem três premissas que explicam o comportamento humano: na primeira o comportamento é causado por estímulos internos e externos, ou seja, tanto o meio ambiente quanto a hereditariedade influenciam decisivamente o comportamento das pessoas; na segunda, o comportamento é motivado, o que significa que todo comportamento tem uma finalidade e é orientado e dirigido para algum objetivo; na terceira, o comportamento é orientado para objetivos, isto é, existe sempre por trás de um comportamento, um impulso, um desejo, ou uma necessidade, que servem para designar os motivos de determinado comportamento.

Verificando, portanto, que a personalidade é diferente de uma pessoa para outra, assim como cada trabalho apresenta características distintas, Robbins (2004) apresenta o modelo de seis tipos de personalidade desenvolvido por Holland, que tem como objetivo adequar a personalidade ao tipo de trabalho. De acordo com este modelo, quanto maior a facilidade do indivíduo em ajustar sua personalidade ao seu trabalho, menor a possibilidade de abandono do emprego e maior a sua satisfação com a tarefa que desempenha. Baseando-se em Holland, Robbins (2004) apresenta um quadro da tipologia de personalidades e ocupações congruentes:

Tipo	Características da personalidade	Ocupação congruente
Realista: prefere atividades físicas que exijam habilidade, força e coordenação.	Tímido, genuíno, persistente, estável, afável, prático.	Mecânico, operário de máquinas, operário de linha de montagem, fazendeiro.
Investigativo: prefere atividades que envolvam raciocínio, organização e entendimento.	Analítico, original, curioso e independente.	Biólogo, economista, matemático, jornalista.
Social: prefere atividades que envolvam o auxílio a outras pessoas e o desenvolvimento delas.	Sociável, amigável, cooperativo e compreensivo.	Assistente social, professor, conselheiro, psicólogo clínico.
Convencional: prefere as atividades com regras ordenadas e sem ambigüidade.	Afável, eficiente, prático, sem imaginação, inflexível.	Contador, executivo, caixa de banco, funcionários administrativos.
Empreendedor: prefere atividades verbais nas quais exista a oportunidade de influenciar outras pessoas e conquistas poder.	Autoconfiante, ambicioso, enérgico e dominador.	Advogado, corretor imobiliário, relações públicas, executivo de pequeno negócio.
Artístico: prefere atividade não sistemáticas e ambíguas que permitam a expressão criativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, pouco prático.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Quadro 1: Tipologia de personalidades e ocupações congruentes de Holland

Fonte: ROBBINS, 2004 – baseado em J.L. Holland

Para a montagem do modelo de seis tipos de personalidade apresentados no Quadro 1, foram realizados estudos com a finalidade de identificar as ocupações preferidas das pessoas, e por meio de suas respostas foram gerados perfis de personalidade. A teoria sustenta, portanto, que a satisfação é maior e a rotatividade é mais baixa quando o trabalho e a personalidade estão sintonizados.

Tendo em vista que o comportamento humano foi analisado de forma a esclarecer as atitudes e ações desenvolvidas pelas pessoas nas organizações, levando em consideração que é necessário compreender o comportamento humano para então motivar as pessoas a desenvolverem seus trabalhos de maneira melhor, o próximo tópico trata do conceito de motivação.

2.2 MOTIVAÇÃO

A simples realização de certas tarefas pode ser, em alguns casos, bastante frustrante para quem as realiza. Muitas pessoas não sobrevivem muito tempo em determinado cargo ou executando determinada atividade por não visualizarem nenhum significado naquilo que estão fazendo. É preciso que exista um significado no desenvolvimento de um trabalho a fim de que o ser humano tenha direção, para que as coisas façam sentido. É visando compreender este contexto que se vai apresentar a seguir o ponto de vista dos estudiosos que analisam a motivação no ambiente de trabalho.

Vergara (2000) defende a idéia de que a motivação é intrínseca aos indivíduos, nasce das necessidades interiores de cada um de nós, uma força nos que impulsiona na direção de alguma coisa. E acredita ainda que a dificuldade em se lidar com o assunto está no fato de que, as pessoas possuem valores diferentes, crenças diferentes, organização familiar diferente, formação profissional diferente, *background* cultural diferente, enfim, cada um possui uma caminhada diferente de vida, e isso condiciona de modo particular suas motivações. Defende ainda que ninguém motiva ninguém, o que as pessoas de fora podem fazer para motivar um indivíduo é estimular, incentivar, ou provocar a motivação, portanto, pode-se dizer que a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de cada um e o segundo, fora.

Bergamini (2006, p. 32) concorda com o conceito de motivação intrínseca e afirma que “[...] aos poucos se vai tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja”. Também comenta que cada ser humano busca um objetivo que é ativado por suas próprias expectativas pessoais, tornando complexo o trabalho de orientar as pessoas para que determinada tarefa seja feita.

Entretanto, Robbins (2004) define motivação como a disposição para fazer alguma coisa, condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Para este autor, as pessoas motivadas se esforçam mais na realização de suas tarefas do que as desmotivadas. Quando uma necessidade não é satisfeita, a pessoa fica tensa, estimulando-a a buscar metas específicas, que uma vez alcançadas, terão como conseqüências a satisfação da necessidade e a redução da tensão.

Chiavenato (2002) trata a motivação como um fator interno que influencia o comportamento das pessoas, e diz que não é fácil conceituá-la, tendo em vista que o termo tem

sido utilizado com diferentes sentidos. Para compreender como ocorre a motivação, o autor define o termo como sendo “[...] tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (KAST, ROSENZWEIG, apud CHIAVENATO, 2002, p. 80).

Chiavenato (2002) também explica o ciclo motivacional, que inicia com uma necessidade, provocando um comportamento e rompendo o estado de equilíbrio do organismo. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo ficará satisfeito em relação àquela necessidade, voltando ao estado de equilíbrio anterior. Caso esta necessidade não seja satisfeita, a pessoa pode ficar frustrada e tensa, o que pode ocasionar diversos tipos de comportamentos, como agressividade, descontentamento, apatia, indiferença. Em outros casos, essa necessidade pode ser transferida ou compensada, ou seja, a satisfação de outra necessidade pode compensar a não satisfação da anterior.

Vianna (1999) considera que a consciência sobre a motivação no trabalho está caminhando, ainda que lentamente. Parece que estão sendo quebrados certos paradigmas das organizações. Os gestores conseguem entender que o conjunto positivo de clima, ambiente, motivação e satisfação dos empregados é um fator de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização.

Outro conceito de motivação é o de Gil (2001), que afirma ser a motivação a força que estimula as pessoas a agir e tem sempre origem numa necessidade, sendo que cada pessoa possui motivações próprias geradas por necessidades diferentes, contudo, torna-se difícil afirmar que uma pessoa é capaz de motivar outra. No entanto, isto não significa que os gerentes ou responsáveis devam desconsiderar a motivação, mas estar aptos a identificar as necessidades de seus empregados, criando condições para que as tarefas a eles atribuídas e seu ambiente de trabalho favoreçam o alcance da satisfação das necessidades. Portanto, não se pode motivar os funcionários, e sim “[...] dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho” (GIL, 2001, p. 202).

Segundo Vergara (2000, p. 43) “[...] lidar com as diferenças de cada ser humano é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças”. Para Kondo (1991) é possível descobrir outro caminho para abordar o assunto: não apenas prestar atenção às diferenças de personalidade, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo destas diferenças.

Em concordância com os autores previamente citados, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 346) também definem motivação como “[...] o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”. Estes autores citam três objetivos da administração de empresas com relação à motivação:

- a) encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa;
- b) estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia;
- c) encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Os autores apresentam maior ênfase no segundo objetivo, o de melhorar o desempenho das pessoas. Para tal, é preciso saber qual o tipo de ambiente que os administradores podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do empregado.

Motivar os funcionários é, portanto, fundamental para que a produtividade aumente. Não é de controle da empresa se o empregado atua eficaz ou ineficazmente, mas é possível fazer com que ele se sinta mais motivado a agir de maneira eficaz.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 349):

[...] o processo motivacional é basicamente induzido, ou seja, as necessidades dos empregados (motivos) causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou desequilíbrio. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que nos motiva a responder e a nos comportar de forma a chegar a um resultado. Assim, nossas *necessidades* estão satisfeitas, e a *organização* obtém o resultado desejado.

De acordo com Maximiano (2000), motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva o indivíduo ao desempenho profissional é impulsionado por certos motivos, que podem ser intrínsecos, aqueles que surgem do interior da própria pessoa, ou motivos extrínsecos, criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Existe também a chamada Supermotivação, termo definido por Spitzer (1997, p. 17) como sendo uma “[...] motivação elevada, auto-sustentada, que abrange a organização como um todo”. A supermotivação é composta de três elementos, que constituem a seguinte fórmula **desempenho = habilidade X motivação**.

Essa motivação elevada normalmente se destaca em momentos de urgência ou crise. As pessoas conseguem fazer determinadas coisas que jamais pensaram que poderiam fazer. Um exemplo citado pelo autor da motivação elevada é o fato de uma equipe de trabalho cumprir uma meta aparentemente inatingível. A característica de motivação elevada parece ser exclusiva de alguns indivíduos raros, mas o autor defende que todas as organizações podem alcançar a supermotivação, pois todas as pessoas possuem potencial motivacional praticamente ilimitado.

Pode-se concluir que o conceito de motivação não diverge muito de autor para autor, e a motivação é de fato muito importante para o alcance dos objetivos organizacionais, através da satisfação das necessidades pessoais de cada ser humano envolvido no processo.

No entanto, a motivação não é apenas a compreensão das necessidades do indivíduo, é preciso considerar que enquanto realiza um trabalho, a pessoa coloca nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, ou seja, se dedica. Com este entendimento, Vergara (2000) afirma que produto e produtor não se separam.

Desta forma, todo e qualquer profissional tem o desejo de ser reconhecido pelo trabalho que desenvolve. Caso este trabalho não seja reconhecido, a pessoa fica frustrada, vazia e quando se sente assim, a primeira reação do ser humano é buscar mecanismos de defesa, que na maioria dos casos são inconscientes. Vergara (2000) apresenta quatro tipos de mecanismos de defesa: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos.

Dentre os mecanismos de defesa psicológicos estão: a racionalização, a pessoa busca justificar o que está sentindo; a fantasia, um idealismo, o profissional troca o mundo que possui por aquele com o qual sonha; a projeção, que significa ver nos outros coisas que são nossas; o deslocamento, que ocorre quando uma emoção associada a uma idéia que é para nós inaceitável transfere-se para outra, aceitável, ou seja, a pessoa tem vontade de matar o chefe, mas como não pode, grita com o marido, chuta o cachorro. Existem mecanismos psicológicos como: o simbolismo, a sublimação, o isolamento, a compensação, a regressão, a generalização e a somatização.

Quando trata de mecanismos de defesa sociológicos Vergara (2000) se refere ao estar em sociedade e cita o consumismo exagerado quando se está deprimido, como um mecanismo sociológico. Ao tratar dos mecanismos de defesa químicos, se refere ao uso de fumo, álcool, drogas. Os mecanismos de defesa tecnológicos, por sua vez, são os relacionados à tecnologia, por exemplo, aquelas pessoas que não conseguem sair da frente de um computador.

Pode-se perceber, portanto, que os mecanismos de defesa são como buscar maneiras para fugir da realidade e se envolver com outras coisas, outros pensamentos, a fim de esquecer o vazio que sentiu quando seu trabalho não foi reconhecido. Agora, quando o trabalho é de fato reconhecido, acontece o que se pode chamar de plenitude.

A motivação vem sendo pesquisada há diversos anos e por diversos estudiosos. A seguir serão apresentadas algumas teorias clássicas e contemporâneas relacionadas à motivação.

2.3 TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO

As várias teorias sobre motivação dão embasamento e direcionamento aos líderes para compreender e identificar quais fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação destes para o alcance da tão desejada qualidade de bens e serviços.

Diversos autores tratam das teorias motivacionais, dentre eles Robbins (2004), que as divide em clássicas e contemporâneas. Dentro das teorias clássicas encontram-se a teoria das necessidades de Maslow, a teoria X e a teoria Y de McGregor, e a teoria de dois fatores de Herzberg. Apesar de antigas, Robbins (2004) explica que devem ser analisadas, tendo em vista que foram a base para os estudos modernos, e alguns executivos ainda utilizam estes conceitos para explicar a motivação de seus empregados. Estas teorias são discutidas pelos autores Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998), Chiavenato (1994 e 2002), Gil (2001), Vergara (2000) e Robbins (2004).

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o psicólogo Abraham Maslow defende que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades e constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, estabelecendo assim a hierarquia. Essas necessidades são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, e podem ser visualizadas na figura a seguir:

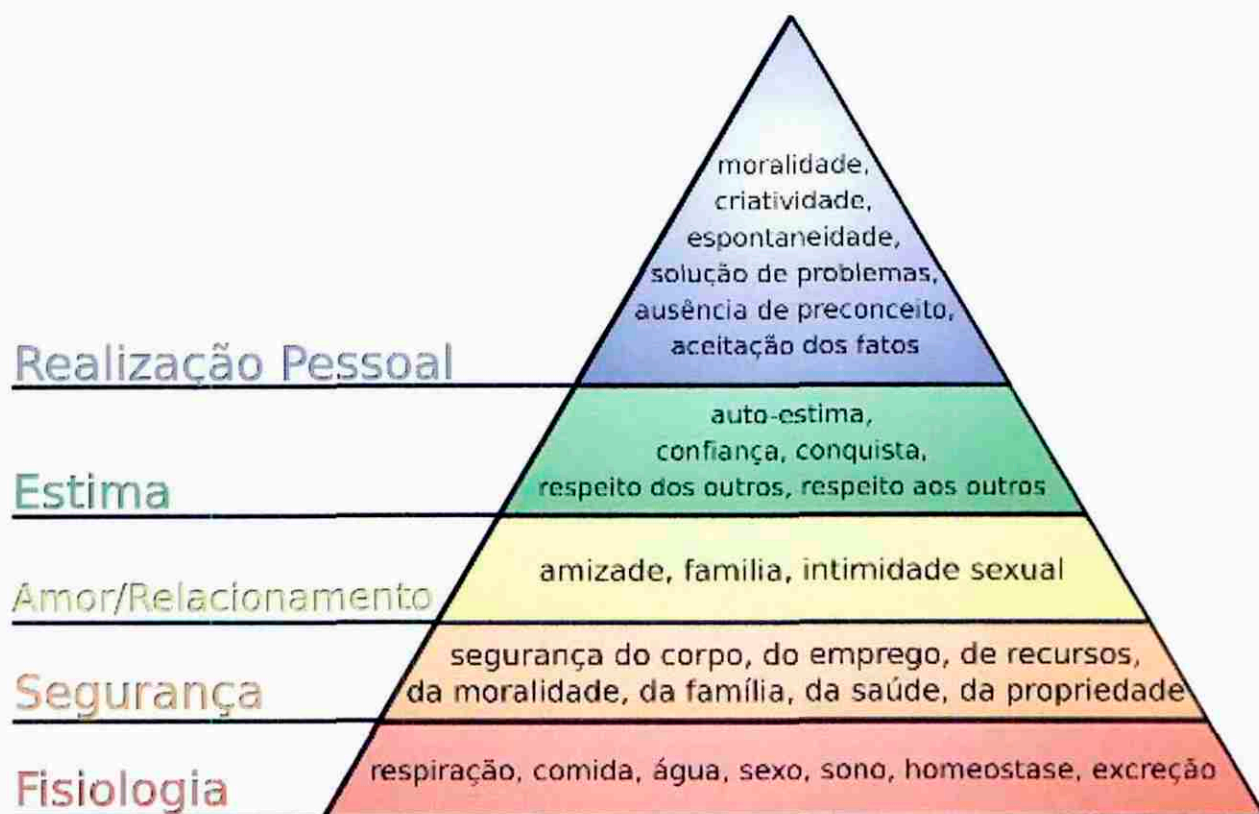


Ilustração 1: Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow
 Fonte: WIKIPEDIA, 2007

Conforme a ilustração 1, as necessidades fisiológicas constituem a base da pirâmide e se referem às necessidades básicas para a manutenção da vida e primordiais quando não satisfeitas. Enquadram-se entre as necessidades primárias, e são inatas ao ser humano, a necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), do desejo sexual (reprodução da espécie). Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.

Na segunda fatia da pirâmide, consta as necessidades de segurança, que terão importância para os indivíduos quando as necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas e são também consideradas primárias. Esta fatia se refere às necessidades de estar livre de perigo, de ameaças e privações. Se relacionam principalmente com a preocupação com o futuro, no que se trata do emprego e da propriedade. Dentro da organização, questões como discriminação ou favoritismo podem prejudicar a sensação de segurança das pessoas.

O terceiro nível se refere às necessidades sociais, a primeira das necessidades secundárias, que somente terá importância se as necessidades primárias estiverem satisfeitas. Este

nível contempla as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. O ser humano sente que precisa se relacionar com os outros, participar de vários grupos e de ser aceito por eles, portanto, conclui-se que dentre estas necessidades estão as necessidades de associação, de participação e de aceitação. Caso estas necessidades não sejam satisfeitas, o indivíduo se torna resistente e hostil em relação às pessoas que o cerca. A necessidade de dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Em seguida, na pirâmide, demonstra-se a necessidade relacionada à estima, ou seja, a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social, reconhecimento social, prestígio, *status*, reputação e consideração. Uma vez satisfeitas, podem conduzir a sentimentos de valor, força, capacidade e utilidade. No entanto, se não forem satisfeitas podem fazer com que o indivíduo se sinta frustrado, inferior, fraco, dependente e desamparado.

Por último, apresentam-se as necessidades de auto-realização, consideradas as mais elevadas, encontram-se no topo da hierarquia definida por Maslow. Estas necessidades incluem procurar executar bem o próprio trabalho, realizando o próprio potencial, desenvolvimento contínuo e criatividade. A satisfação destas necessidades é recompensada intrinsecamente pelas pessoas, que não são observáveis nem controláveis por outros. Este tipo de necessidade pode ser insaciável, ou seja, não importa o quão satisfeito a pessoa esteja, ela sempre vai querer mais.

Chiavenato (2002) faz algumas considerações em relação à teoria de Maslow, dentre elas o fato de que uma necessidade satisfeita não é motivadora, apenas as não satisfeitas influenciam o comportamento humano; as necessidades localizadas nas partes mais baixas da pirâmide exigem um ciclo motivacional rápido, enquanto as que estão mais elevadas requerem um ciclo motivacional mais lento e longo.

Vergara (2000) explica que a teoria de Maslow falha quando deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Como exemplo cita a possibilidade de um artista poder passar horas a fio sem comer, desafiado a completar sua obra.

2.3.2 Teoria X e Y de McGregor

Na teoria X e Y, McGregor propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

Estas duas teorias são bastante interessantes para os gerentes, pois a maneira de pensar deles influencia o comportamento das pessoas com quem convivem. É apropriado, portanto, que conheçam as características pessoais de cada um, suas ambições profissionais, para depois tentar motivá-los.

A teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente as equipes só funcionam pela disciplina e possibilidade de recompensa. No que concerne a teoria Y, esta preza pela idéia de que os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Desta forma, os adeptos da teoria X costumam trabalhar afastados de sua equipe, diferentemente dos adeptos da teoria Y que costumam trabalhar em conjunto, partilhando as decisões a serem tomadas com seus subordinados.

Na concepção da teoria X, a tarefa da administração se restringe à aplicação e controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos da organização, não levando em consideração os objetivos pessoais dos trabalhadores. No que tange à teoria Y, a tarefa da administração é muito mais ampla, sendo responsável por criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. É uma administração por objetivos e não por controles.

Tem-se um entendimento de que é difícil um gerente se enquadrar em apenas uma das teorias, e sim ter um pouco de cada, mesmo que uma se destaque mais que a outra. Gil (2001) e Robbins (2004) analisam o perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y da seguinte forma:

TEORIA X Neste caso o gerente admite que:	TEORIA Y Neste caso o gerente admite que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada
As vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível	Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se
Como não gostam de trabalhar, os empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas	Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição	Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas.

Quadro 2: Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 207) e Robbins (2004, p. 48)

O Quadro 2 apresenta de forma organizada as concepções de Gil (2001) e Robbins (2004) em relação às teorias X e Y e mostra a postura dos gerentes que se enquadram em cada uma destas teorias. Pode-se perceber que, como dito anteriormente, é difícil que um gerente se enquadre em apenas um modelo, uma vez que as características são radicais e extremistas e gerentes do mundo atual devem ser mais flexíveis e adaptáveis.

Para Gil (2001, p. 207):

[...] embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

Em 1982, Ouchi publicou um livro a respeito da concepção japonesa de administração e sua aplicação bem sucedida em empresas americanas. O nome desta concepção é teoria Z,

parafraseando a contribuição de McGregor, a teoria Z contempla a idéia de que no Japão a produtividade é muito mais uma questão de administração de pessoas do que de tecnologia, muito mais de gerenciamento humano do que de abordagens tradicionais fundamentadas apenas na organização. Lá o processo decisório é participativo e consensual, toda a equipe participa e é consultada para que se chegue a um consenso, e isto faz com que todos se sintam valorizados, motivados e responsáveis pela empresa buscando atingir os resultados.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, psicólogo americano, formulou na década de 60 a teoria dos Dois Fatores baseado na satisfação. Para ele, a satisfação e a insatisfação não se apresentam em pólos opostos, mas representam duas escalas diferentes (BANOV, 2008). Baseado nesta concepção, Herzberg determinou que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos se referem aos necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como: pagamento, condições de trabalho, benefícios sociais, modelo de gestão e relacionamento com os colegas. Estes fatores não são suficientes para promover a motivação, mas devem ser ao menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas, ou seja, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a satisfazer as pessoas. Banov (2008) compara os fatores higiênicos aos da medicina, levando em consideração que os fatores higiênicos previnem doenças, mas não as curam.

Os fatores motivacionais, por outro lado, devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. Referem-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, relacionando-se com as duas camadas superiores da pirâmide de Maslow. Os gerentes devem buscar enriquecer o trabalho, não apenas aumentando o número de tarefas que cada um desempenha, mas aumentando suas responsabilidades e desafios.

É preciso levar em consideração, portanto, que os fatores higiênicos apesar de não causarem motivação, caso não sejam satisfeitos, podem fazer com que os outros fatores não afetem a motivação dos empregados.

Para Chiavenato (2002, p. 87), os fatores higiênicos são chamados “[...] fatores insatisfacientes, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar

substancial e duradouramente a satisfação” e incluem condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

Os fatores motivacionais, ainda de acordo com Chiavenato (2002), quando são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando estão precários, provocam ausência de satisfação. por isso são chamados de satisfacientes e incluem delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, entre outras coisas.

Resumindo, pode-se dizer que “a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos” (CHIAVENATO, 2002, p. 88).

Banov (2008, p. 75) exemplifica como as empresas utilizam, algumas vezes, os programas motivacionais de forma incorreta:

Muitas empresas que buscam por programas motivacionais deixam a desejar nos fatores higiênicos. Não existem programas motivacionais que venham a resolver quando os colaboradores estão descontentes com os salários, com as chefias despreparadas e péssimas condições de trabalho. O primeiro passo é averiguar as práticas e políticas administrativas, ou seja, os fatores higiênicos.

De acordo com Robbins (2004), apesar das críticas, esta teoria foi amplamente divulgada entre os executivos. Para o autor, deve-se atribuir a Herzberg, em virtude das suas recomendações, a popularidade da verticalização das funções o que permitiu aos funcionários maior responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho.

Gil (2001) apresenta dois quadros que descrevem com maior esclarecimento os fatores envolvidos na teoria de Herzberg:

Fatores Higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens semelhantes que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
<i>Status</i>	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa

Quadro 3: Fatores higiênicos
Fonte: GIL, 2001, p. 208

Fatores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Quadro 4: Fatores motivadores
Fonte: GIL, 2001, p. 208

Ambos os quadros têm como objetivo apresentar de forma clara como os fatores higiênicos (Quadro 3) e motivadores (Quadro 4) podem ser descritos de forma a explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Sá e Maciel (2007, p. 71 e 72) destacam os fatores higiênicos e motivacionais de maneira semelhante a de Gil, de forma simplificada:

- a) **fatores higiênicos** (também chamados pelos autores de *extrínsecos*): políticas organizacionais, relacionamento supervisor/subordinado, condições físicas do trabalho, salários e benefícios, relacionamento com os colegas, vida pessoal, *status*, segurança, comunicação.
- b) **fatores motivacionais** (também chamados pelos autores de *intrínsecos*): realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional, conteúdo do cargo, autonomia, criatividade e inovação do trabalho, participação.

2.4 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Neste item são tratadas as teorias sobre motivação consideradas contemporâneas, dentre elas: a teoria das necessidades de McClelland; a teoria do reforço; a teoria da equidade e a teoria da expectativa. Estas teorias serão discutidas pelos autores Chiavenato (1994 e 2002), Zanelli, Andrade e Bastos (2004), Gil (2001), Vergara (2000) e Robbins (2004).

2.4.1 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades de McClelland, assim como a de Maslow, teve como eixo de seus estudos a questão das necessidades. McClelland propôs, então, em conjunto com sua equipe, três principais motivos ou necessidades no trabalho:

- a) **necessidade de realização**: esta necessidade se refere à auto-estima e à auto-realização, a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Os grandes realizadores se diferenciam porque buscam situações em que possam assumir a responsabilidade pessoal de encontrar soluções para os problemas, nas quais seja possível receber *feedbacks* rápidos e claros sobre seu desempenho e para as quais possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Apresentam melhor desempenho quando acreditam ter cinquenta por cento de chance de sucesso, apreciam metas que requeiram algum esforço. Indivíduos

com alta necessidade de realização normalmente se destacam em atividades empresariais;

b) **necessidade de associação ou afiliação**: refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Pessoas com alta necessidade de associação ou afiliação buscam amizades, preferem situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam elevado grau de compreensão mútua;

c) **necessidade de poder**: refere-se a relações com pessoas, prestígio, posições de influência, é a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não lhe é própria. Esta necessidade se compõe pelo desejo de impactar. Indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando e preferem situações competitivas.

Essas três necessidades têm grande importância na vida das pessoas, portanto, é preciso um estudo detalhado, visto que estão ligadas a formas diferentes de comportamento que podem aumentar ou diminuir as chances do sucesso profissional.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para auto-realização na busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho com o propósito de alcançar seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da associação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes esquecendo-se de seus interesses individuais, pois, neste caso, o que verdadeiramente conta é estar mais próximo do outro e ser aceito por ele. Quando a necessidade do poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada para o desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias.

Estes motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

2.4.2 Teoria do Reforço

A teoria do reforço tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço e ignora o interior do indivíduo, concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Para Robbins (2004):

[...] como a teoria do reforço não leva em conta aquilo que provoca o comportamento, não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação, no entanto, fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento, e por essa razão, é sempre considerada nas discussões concernentes ao tema.

Da mesma forma, Bergamini (2006) trata a questão condicionamento versus motivação, e também a contempla como motivação extrínseca, ou seja, exterior ao indivíduo. Afirma, baseada em diversos estudiosos sobre o assunto, que o comportamento humano pode ser planejado, mudado ou modelado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É a isto que se chama de reforçadores de comportamento. Quando são administrados prêmios, está-se fazendo uso do reforço positivo, estimulando a adoção de determinado comportamento de forma mais permanente. O reforço negativo, ao contrário, é tratado como forma de punição aplicada após um comportamento indesejável e busca diminuir a frequência do uso de tal ação. Os estudos relacionados à teoria do reforço acreditam que se deve evitar ao máximo a utilização de reforços negativos.

São empregados inapropriadamente os termos motivação e condicionamento como sendo a mesma coisa, no entanto, “este uso inadequado dá origem a um dos mais significativos problemas quanto ao verdadeiro entendimento daquilo que representa a maior fonte interna de energia do comportamento humano” (BERGAMINI, 2006, p. 41).

2.4.3 A Teoria da Equidade

Em relação à Teoria da Equidade, Vergara (2000, p. 46) afirma que “[...] segundo esta teoria, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho”. Robbins (2004) também confirma que a percepção da injustiça no trabalho pode influenciar o grau de esforço que os empregados dedicam às suas tarefas.

As pessoas costumam avaliar seus esforços e resultados e compará-los com os de outras pessoas, buscando visualizar a equidade entre o reconhecimento das atividades. Existem três categorias de referência para que o trabalhador realize comparações: o outro, o sistema e próprio. A categoria ‘o outro’ inclui outros indivíduos com empregos similares na mesma organização, além de amigos, vizinhos ou colegas de profissão. Neste caso, a pessoa se utiliza de informações obtidas em jornais, conversas informais ou acordos sindicais para estabelecer uma comparação entre a própria remuneração com a dos outros.

Na categoria ‘o sistema’, são consideradas as políticas de remuneração da empresa, os procedimentos organizacionais e como o sistema é administrado. O principal determinante da categoria são os precedentes estabelecidos pela organização em termos de alocação da remuneração. Quando se trata da categoria ‘próprio’, está-se falando sobre os esforços e resultados de cada indivíduo e é influenciada por critérios como experiências profissionais anteriores ou compromissos familiares.

Robbins (2004) apresenta uma relação de cinco opções que podem ser escolhidas pelo trabalhador quando ele percebe uma injustiça, ressalta-se dentre elas: pode distorcer a percepção dos próprios esforços e resultados ou a dos demais; pode se comportar de maneira a induzir os outros a modificar seus esforços e resultados; pode buscar outro ponto de referência, ou pode abandonar o emprego.

“A teoria da equidade reconhece que as pessoas não estão preocupadas apenas com a quantidade total de recompensa que recebem por seus esforços, mas também com a relação existente entre essa quantidade e aquela recebida pelos outros” (ROBBINS, 2004, p. 54). Quando um funcionário percebe que os reconhecimentos são desiguais, isto gera tensão, o que vai provocar nele uma vontade de lutar por aquilo que considera justo.

Em relação à remuneração injusta, a teoria da equidade estabelece quatro proposições (ROBBINS, 2004, p. 54 e 55):

- a) quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários super-remunerados produzirão mais do que os que são pagos com equidade;
- b) quando o pagamento for feito de acordo com a quantidade produzida, os funcionários super-remunerados produzirão menos, mas unidades de melhor qualidade, do que os que são pagos com equidade;
- c) quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários sub-remunerados produzirão menos ou com menor qualidade;

d) quando o pagamento for feito de acordo com a quantidade produzida, os funcionários sub-remunerados produzirão elevada quantidade de unidades de baixa qualidade, em comparação com os que são pagos com equidade.

Quando perceberem injustiças, os trabalhadores buscarão maneiras de corrigir a situação, mas o resultado pode afetar positiva ou negativamente a produtividade, a qualidade, o absenteísmo ou a demissão voluntária.

Questões, por exemplo: como os trabalhadores selecionam quem será incluído na categoria ‘os outros’? Como eles combinam os esforços e resultados e ponderam estes elementos para chegar às comparações? São algumas das questões levantadas quanto à utilização da teoria da equidade, apesar dessa teoria proporcionar entendimentos importantes em relação à motivação de pessoas.

2.4.4 A Teoria da Expectativa

De acordo com Vergara (2000, p. 46), a Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa. Cita um exemplo que facilita a compreensão: “[...] se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso”.

Para Robbins (2004, p. 55) esta teoria apresenta a explicação mais abrangente fornecida sobre motivação: “a teoria da expectativa sustenta essencialmente que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará um resultado esperado e da atração de que esse resultado exercerá sobre o indivíduo”.

São enfocadas três variáveis nesta teoria:

- a) **atração**: esta variável se baseia nas necessidades não satisfeitas do indivíduo, ou seja, a importância que ele dá ao reconhecimento, resultado ou recompensa que será alcançado no trabalho;
- b) **relação desempenho-recompensa**: esta variável representa o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a obtenção do resultado desejado;

c) **relação esforço-desempenho**: é a probabilidade detectada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho.

Robbins (2004) ressalta alguns aspectos trazidos à tona pela teoria da expectativa. Primeiro, ela enfatiza os resultados ou recompensas, portanto, é necessário acreditar que as gratificações oferecidas pela organização se alinham com o que os funcionários aspiraram. Trata-se de uma teoria baseada no interesse próprio, em que cada pessoa procura maximizar a satisfação esperada. É preciso se concentrar no poder de atração das recompensas, aspecto que exige a compreensão e o conhecimento do valor que os indivíduos atribuem a estas recompensas. Os gestores devem buscar recompensar as pessoas com coisas que elas avaliam positivamente. Segundo, a teoria da expectativa ressalta o comportamento esperado. As pessoas têm a necessidade de saber o que se espera dela e como ela será avaliada. Por fim, a teoria volta-se para as expectativas individuais. As expectativas que o trabalhador tem em relação ao próprio desempenho, às recompensas e aos resultados da realização das metas é que serão responsáveis pelo seu nível de esforço.

2.5 FATORES MOTIVACIONAIS

A satisfação ou insatisfação e a motivação que as pessoas possuem em relação ao trabalho que desenvolvem são tratadas por alguns autores com ênfase em aspectos específicos, tais como salários e benefícios, as condições de trabalho, a segurança tanto física como de permanência no trabalho, o relacionamento com os colegas e superiores, o reconhecimento de suas atividades, o sentimento de realização, a qualidade de vida, entre outros. Visando esclarecer e compreender o comportamento dos empregados frente às ações desenvolvidas pelas organizações, nos próximos itens apresentar-se-ão alguns destes fatores.

2.5.1 Salários e benefícios

Os salários representam a troca que uma empresa faz pelo comprometimento de uma pessoa a uma rotina diária e a um padrão de atividades. Para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Para as organizações, os salários

são ao mesmo tempo um custo e um investimento. “Custo porque os salários se refletem no custo do produto ou serviço final, e investimento, pois representa aplicação em dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior” (CHIAVENATO, 2003, p. 37).

No entanto, é possível concluir, conforme já visto nas teorias motivacionais tratadas, que o salário por si só não é fator motivador na busca e na realização das atividades. Para Araujo (2006), existem quatro tipos de salários: o salário nominal, conhecido como salário bruto, aquele que consta na carteira de trabalho e documentos legais; o salário efetivo, ou líquido, que se caracteriza pelo bruto, descontadas as obrigações legais, ou seja, é o valor que a pessoa efetivamente recebe; existe também o salário complessivo, que é o salário bruto complementado por parcelas adicionais, tais como horas extras, adicional noturno e outros; e por último, o salário profissional que é o salário expresso na lei para determinadas profissões.

O salário é, portanto, considerado a parte fixa da remuneração direta que os empregados recebem das empresas, assim como a participação nos lucros, e outras premiações são caracterizadas como remunerações variáveis. Como complemento da remuneração tem-se a parte indireta, que é conhecida pelos benefícios sociais.

Conforme expõe Chiavenato (2003, p. 37), “[...] os salários representam a base do padrão de vida de uma pessoa, de seu conforto, dos serviços e das reservas financeiras que ele proporciona para si e para sua família”.

Os benefícios sociais, por sua vez, são as facilidades, vantagens e serviços que as empresas proporcionam a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Alguns são obrigatórios pela legislação, outros são espontâneos por parte da empresa. Estes benefícios podem ser bancados parcial ou integralmente pela empresa, e são um importante aspecto do pacote da remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2003).

Dentre os benefícios sociais, os mais importantes são:

- a) **transporte:** neste caso a empresa pode oferecer um carro para os funcionários, principalmente para os de níveis hierárquicos mais altos. Para empregados de níveis operacionais o transporte pode ser feito com um ônibus fretado pela própria empresa, ou oferecendo o vale-transporte, que é o mais comum;

b) **alimentação:** esse benefício pode variar bastante. A empresa pode oferecer o vale alimentação/refeição, pode disponibilizar refeitórios nas próprias instalações, estabelecer convênios com restaurantes, entre outros. Existem casos também em que a empresa oferece um café da manhã em conjunto, gerando oportunidade para que os gerentes tenham um contato menos formal com seus subordinados;

c) **assistência médico-hospitalar:** o benefício médico hospitalar pode envolver convênios entre a empresa e algumas clínicas ou planos de saúde e farmácias, e os custos podem ser rateados entre empresa e empregado, ou oferecidos integralmente pela empresa. Podem ainda tomar forma de descontos com estabelecimentos conveniados. Ribeiro (2005) relaciona algumas razões para que uma empresa ofereça um plano de saúde a seus empregados, dentre elas: ajuda a manter bons funcionários; os funcionários doentes produzem menos e faltam mais.

Estes são os benefícios que a maioria das empresas oferece, mas existem outros como: assistência odontológica, planos de empréstimos pessoais, serviço social, assistência jurídica, planos de seguridade social ou complementação de aposentadoria e grêmio ou clube.

2.5.2 Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho

O relacionamento entre os colegas, entre empregados e empregadores, assim como a qualidade de vida no trabalho, são aspectos de suma importância para a satisfação e motivação das pessoas no seu ambiente de trabalho. Na teoria dos dois fatores de Herzberg, estas questões são tratadas como fatores higiênicos, portanto, devem ser atendidas para que os aspectos motivacionais possam influenciar na satisfação dos funcionários.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar sua identidade e o senso de contribuição (BOM SUCESSO, 2002).

Todo ser humano tem necessidade de se sentir bem no ambiente em que trabalha, de ter uma comunicação adequada tanto com seus colegas como com seus supervisores e gerentes. É

fato que os relacionamentos interpessoais dentro da organização interferem diretamente na produtividade das pessoas e no sucesso empresarial.

Para fazer com que o funcionário se sinta satisfeito, as organizações precisam também se preocupar com a qualidade de vida de cada um, assim, de acordo com Bom Sucesso (2002):

[...] essa qualidade não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

Esses fatores de relacionamento, ambiente de trabalho, salários e benefícios, reconhecimento das atividades, preocupação com a qualidade de vida, entre outros, são fatores que determinam a satisfação dos colaboradores nas organizações. É necessário, portanto, que as empresas busquem maneiras de atingir esta satisfação, com o intuito de melhorar o serviço prestado e/ou aumentar a produtividade e conseqüentemente, criar maneiras de manter o funcionário dentro da empresa por mais tempo e com maior dedicação.

Analizados os fatores relacionados à motivação nas organizações, o próximo capítulo trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo teve como intuito apresentar os procedimentos metodológicos que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos neste trabalho. A metodologia foi essencial para a realização deste, pois permitiu que fosse possível desenvolver um estudo das teorias relacionadas ao tema, possibilitou uma análise das políticas específicas de recursos humanos da empresa em questão, assim como a identificação da satisfação dos colaboradores. Tratar-se-á nesta parte do trabalho as técnicas de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as limitações de sua realização.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Segundo Oliveira (1999, p. 117), “[...] as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis”.

A abordagem deste trabalho é configurada como qualitativa por apresentar o trabalho de forma a visualizar a realidade da organização, facilitando a compreensão do significado das informações coletadas. Buscar em diferentes autores as suas opiniões e seus relatórios para poder estabelecer correlações para que se possa, então, oferecer o ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa quantitativa, por sua vez, permitiu uma diferenciação através de estatísticas. Para Rocha (2007), a pesquisa quantitativa é:

[...] utilizada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados, como questionários. [...] Esse tipo de pesquisa testa, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros.

A pesquisa descritiva foi também uma das técnicas utilizadas no desenvolvimento deste estudo. Ela tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 2002). Este trabalho é caracterizado como descritivo por ter sido baseado em perguntas feitas ao responsável pelo setor de recursos humanos a fim de descrever as atividades, realidades e características relacionadas às políticas de gestão de pessoas aplicadas pela

organização. Também foi aplicado questionário aos funcionários, buscando opiniões quanto à satisfação pessoal de cada um. Essa técnica de pesquisa tem como finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem manipulá-los e “[...] procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p. 61).

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso desenvolvido na Rede de Postos de Combustível Raio de Sol, visando identificar se a satisfação e a motivação estão presentes no dia-a-dia dos colaboradores e, então, propor sugestões de melhorias para a organização. De acordo com Gil (1999, p. 72), um “[...] estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Dentre os propósitos do estudo de caso, o autor cita “[...] explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos” (GIL, 1999, p. 73), o que se ajusta ao tema proposto para esta pesquisa.

Para a parte de fundamentação teórica, foi utilizada principalmente a pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (2004, p. 48), “[...] é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Inclusive, “[...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2002, p. 44). No estudo em questão, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para buscar conceituações sobre o tema tratado, a fim de compreender corretamente e poder buscar informações pertinentes ao assunto.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a entrevista, a observação e o questionário. A entrevista, que no caso deste trabalho, é caracterizada por um roteiro pré-formulado, utilizou-se com a intenção de facilitar a obtenção de informações. As entrevistas realizadas com a gerente de recursos humanos serviram de apoio para o desenvolvimento do trabalho, foram feitas no próprio estabelecimento, e em alguns momentos em locais marcados informalmente, de maneira tranqüila e aberta de ambas as partes. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 51), a entrevista é caracterizada como “[...] uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa” e é

utilizada quando os dados não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, mas podem ser fornecidos por determinadas pessoas.

Para Lakatos e Marconi (2001), a técnica da observação examina fatos e utiliza os sentidos em determinados aspectos para a obtenção de seus propósitos. No estudo em questão, a observação foi feita, num primeiro momento, nas instalações dos três postos da rede Raio de Sol, facilitando a compreensão da rotina diária e da maneira com que as atividades são realizadas no estabelecimento. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 31), “[...] observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso”.

Quanto ao questionário, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) é a forma mais utilizada para coleta de dados, possibilitando medir com mais precisão o que se deseja. Para Hirano (1979, p. 40), o questionário é “[...] uma técnica que implica interação entre pesquisador e informante e colocação de estímulos verbais pelo primeiro”. Afirma que esta técnica pode ser feita por perguntas abertas, perguntas fechadas, quadros, tabelas, entre outras coisas. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), “[...] as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, simples de codificar e analisar. As perguntas abertas, destinadas a obtenção de respostas livres, são codificadas e analisadas com mais dificuldade”.

O questionário elaborado para a coleta de informações neste trabalho foi composto por perguntas fechadas, visando facilitar a compreensão por parte do respondente. Num primeiro momento foi feito um pré-teste com dois funcionários da unidade de Santo Antônio de Lisboa, os quais afirmaram que o instrumento estava de fácil compreensão e entendimento. Partiu-se então para a coleta integral dos dados, quando foram entregues 60 questionários aos colaboradores (somando os frentistas, caixas e coordenadores; aos gerentes e aos proprietários não foi aplicado o questionário), sendo que destes 36 retornaram respondidos de forma completa, ou seja, 60%.

A união das técnicas e fatores, supracitados, permitiu uma visão mais prática sobre o que se encontra na teoria e uma visão mais fundamentada nas práticas diárias da empresa, proporcionando um amplo entendimento. Estes procedimentos metodológicos se justificam a partir da necessidade de aprofundamento no estudo da rede de postos Raio de Sol, com o objetivo de conhecê-la sob a ótica dos funcionários para, então, analisar se as práticas de recursos humanos aplicadas na empresa estão de acordo com as necessidades de cada um. As informações coletadas pelos questionários aplicados foram tabuladas no programa *Microsoft Excel*, gerando gráficos que foram utilizados para facilitar a visualização das respostas.

3.3 LIMITAÇÕES

Este trabalho se limitou em pesquisar teorias relacionadas à motivação de pessoas no ambiente de trabalho, visando identificar fatores que motivam e satisfazem os colaboradores da rede de postos de combustível Raio de Sol. O tempo limitado impossibilitou uma comparação das práticas da empresa com outras organizações do setor e da região em que ela está localizada.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A rede de postos de combustível Raio de Sol iniciou suas atividades com dois fundadores, há oito anos, com a primeira unidade no bairro de Canasvieiras, que hoje é a matriz da rede, na cidade de Florianópolis, contando com vinte e cinco funcionários. Os dois proprietários continuam na direção da empresa até esta data.

Visando atender a demanda do setor, no ano de 2002 foi aberta uma filial no bairro dos Ingleses e, em 2006, uma em Santo Antônio de Lisboa. As três unidades funcionam 24 horas por dia e atualmente a rede conta com um total de 64 funcionários divididos entre a administração e a parte operacional e mais duas pessoas que compõem a direção da empresa.

A administração dos postos é composta pelos dois diretores, um gerente administrativo, um de compras, um de recursos humanos e um financeiro. O restante dos colaboradores são enquadrados como: coordenadores, caixas, frentistas, lavadores e técnicos de lubrificação, como pode ser visualizado no organograma que segue:

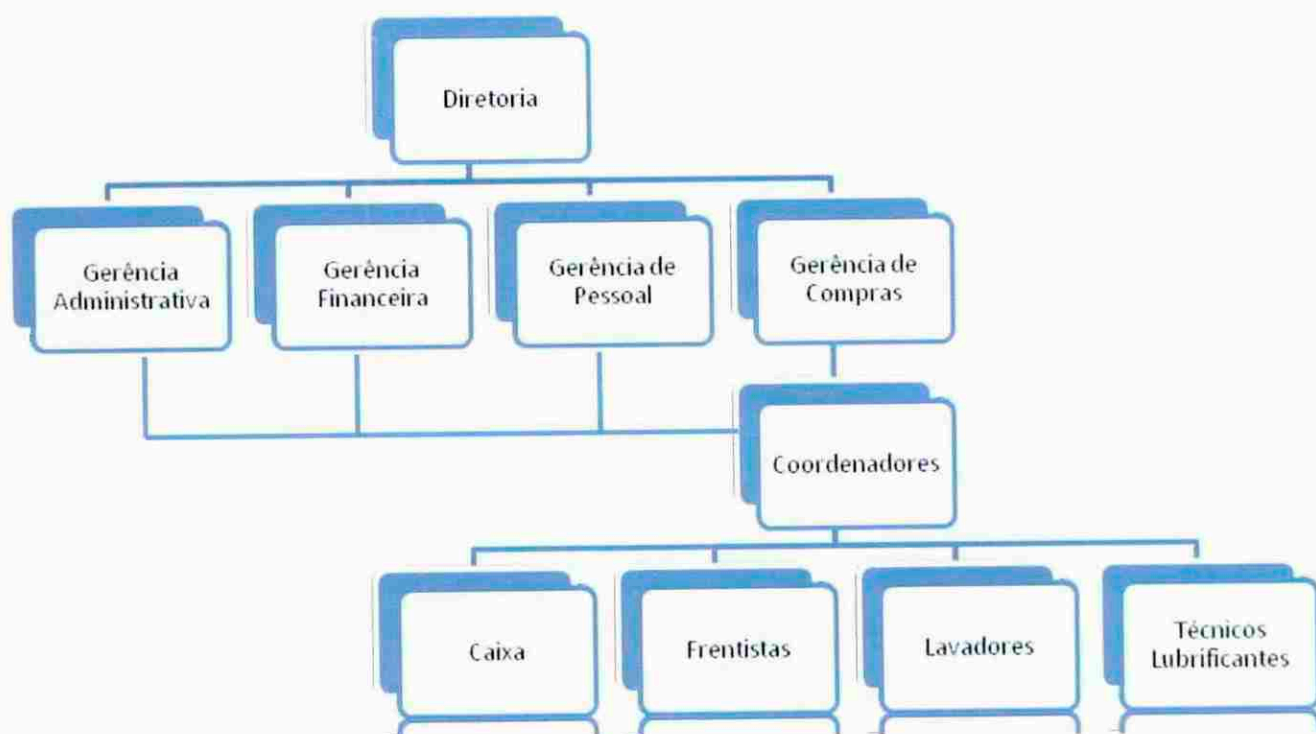


Ilustração 2: Organograma da rede de postos Raio de Sol
Fonte: Dados primários (2008)

A gestão da empresa é considerada centralizada, uma vez que todas as decisões importantes devem ser passadas pela aprovação da diretoria antes de serem tomadas. O diretor geral, Sr. Hory Schroeder preza pelo relacionamento familiar e de amizade com seus funcionários, mas ainda assim exige esta centralização quando se trata de decisões relacionadas ao desempenho da empresa.

Há aproximadamente dois anos, a empresa inseriu o cargo de coordenador, sendo que cada unidade possui dois: uma mulher que é responsável pela loja, escritório e caixa, e um homem responsável pela pista de abastecimento, lavação e troca de óleo. Os coordenadores têm como principal atividade fazer a mediação entre os empregados e a gerência, possibilitando que os gerentes mantenham o foco no seu trabalho.

A prioridade da empresa é na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, portanto, os esforços são voltados em criar um ambiente de trabalho favorável a fim de que os colaboradores possam então atender os clientes de maneira satisfatória.

Sendo a área de recursos humanos o ponto relevante desta pesquisa, no próximo tópico apresentar-se-á as práticas de recursos humanos utilizadas na organização em estudo.

4.1 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A rede de postos Raio de Sol possui uma gerência de recursos humanos, e de acordo com entrevista realizada com o responsável pelo setor, tem como principais atividades a parte burocrática referente à área de gestão de pessoas, as contratações e demissões, advertências e suspensões. É a gerência de RH também a encarregada pelo quadro de horários, as trocas de horários, as horas extras, além de ser responsável pelo rendimento de todos os funcionários no que se trata da excelência na realização de seus trabalhos. Como são três unidades, a gerente de RH conta com o auxílio dos coordenadores de cada posto para o acompanhamento e a execução de determinadas tarefas. Os coordenadores auxiliam neste controle de pessoal, mas a responsabilidade geral é da gerente.

As faltas, atrasos, horas extras e outros casos são controlados diretamente pelos coordenadores de cada posto, que tem como função repassar todas estas informações à gerência. Para que este controle seja feito corretamente, cada funcionário possui cartão de ponto, e deve registrar sua entrada e saída diariamente.

Os postos não possuem um programa de integração formal, contudo, quando um funcionário é contratado ele é acompanhado por seu coordenador em uma visita pelas instalações do posto em que irá trabalhar e é apresentado aos colegas de trabalho. Nesse primeiro momento, a pessoa recém-integrada ao grupo recebe informações sobre o cartão de ponto e as atividades que irá exercer. Nos dois primeiros dias de trabalho, o coordenador seleciona um profissional que já trabalha há algum tempo na empresa para acompanhar o novo funcionário. Esta pessoa fica encarregada de repassar todos os métodos de trabalho de cada função a ser desempenhada e o novo contratado não poderá realizar nenhuma tarefa sem a supervisão deste responsável. O coordenador fica sempre por perto nos primeiros dias para tirar qualquer dúvida e explicar os procedimentos empreendidos na organização.

Os novos funcionários conhecem e se confraternizam com os colegas das outras unidades quando são realizadas reuniões com as gerências e/ou direção ou em pequenos encontros para comemoração de aniversários, saídas de férias, despedidas, eventos esportivos.

Quando a pessoa é entrevistada para assumir algum cargo dentro da organização ela recebe informações sobre todos os benefícios oferecidos e as obrigações a serem cumpridas para poder fazer parte da “Família Raio de Sol”. Se contratada, ela é informada verbalmente sobre os benefícios, desde vale transporte, vale alimentação, seguro de vida, comissões, convênios com farmácias, escolinha de futebol para as crianças, creche e clínica médica. Durante a primeira semana a pessoa assina autorizações para o recebimento de tais benefícios. Nestes primeiros dias são passadas também as questões relacionadas aos valores da empresa, o que ela preza e espera de seus colaboradores, como deve se portar para ser um membro da “família Raio de Sol”. Todo este processo é feito pela gerência de recursos humanos e acompanhado de perto pelos coordenadores.

Com o intuito de diminuir a rotatividade, a empresa lançou, no início de 2008, o programa “De Olho no Tempo”, que consiste em premiar os funcionários por tempo de casa. Cada ano que um funcionário – frentistas, lavadores e técnicos lubrificantes – completa na empresa, ele recebe um aumento no valor do seu vale alimentação e, ao completar três anos de casa ele alcança o teto do benefício. Os caixas e coordenadores também são contemplados pelo programa, mas com valores um pouco maiores.

Como já explicado, a empresa oferece algumas vantagens aos seus funcionários, como também convênios com determinadas organizações. Para desfrutar dos benefícios, o funcionário

vai ao local conveniado, identifica-se como empregado da rede de postos Raio de Sol e recebe o desconto acordado. Além disso, o usuário tem a opção de ter o valor descontado em folha de pagamento de forma parcelada.

Para que o rendimento de um funcionário continue atingindo um nível satisfatório para a empresa, além de um bom ambiente de trabalho e programas motivacionais, é necessário realizar acompanhamentos constantes e/ou periódicos de seu comportamento. Nos postos Raio de Sol, esta supervisão acontece diariamente pelos coordenadores e é controlada pela gerente de pessoal. Quando um colaborador não realiza de maneira correta sua função, ele é orientado verbalmente pelos coordenadores sobre os procedimentos adequados a exigência da organização. Caso um funcionário não se comporte de forma condizente às normas internas, que ele mesmo tomou conhecimento quando admitido, pode receber também as orientações necessárias por parte de seus superiores.

No entanto, caso haja a reincidência nos erros, os coordenadores se reúnem com a gerente e relatam os acontecimentos. Com isso, são apresentadas advertências escritas que servirão como avisos formais ao funcionário sobre suas falhas e o que realmente se espera dele. Se a pessoa advertida continuar com atitudes inadequadas, a gerência responsável juntamente com os coordenadores da filial em questão decidem se têm a intenção de mantê-la, ou optam por não contar mais com os serviços daquele funcionário. Porém, escolhendo pela permanência outra advertência ou até mesmo uma suspensão é aplicada como recurso final a fim de obter o que se deseja.

A suspensão é considerada a última alternativa por parte da administração e é utilizada quando um funcionário já possui alguma advertência pelo mesmo erro ou se o ocorrido for considerado grave pelos responsáveis. A indisciplina de um colaborador com seus colegas ou clientes é um ato inadmissível pela diretoria, sendo passível de suspensão ou demissão imediata. Toda advertência ou suspensão escrita só é aplicada pela gerente de recursos humanos e com a presença de uma ou duas testemunhas, geralmente os coordenadores.

Para mostrar a realidade organizacional, o próximo capítulo consistirá da análise e interpretação dos dados coletados pelos questionários aplicados aos colaboradores.

5 ANÁLISE DE DADOS

Tendo como base as informações coletadas nos questionários aplicados aos colaboradores da organização, neste tópico mostrar-se-á o perfil dos funcionários e as análises referentes à satisfação e motivação de cada um, no seu ambiente de trabalho.

5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Com relação ao gênero

Masculino	Feminino
28	07

Tabela 1: Gênero

Fonte: Dados primários, 2008

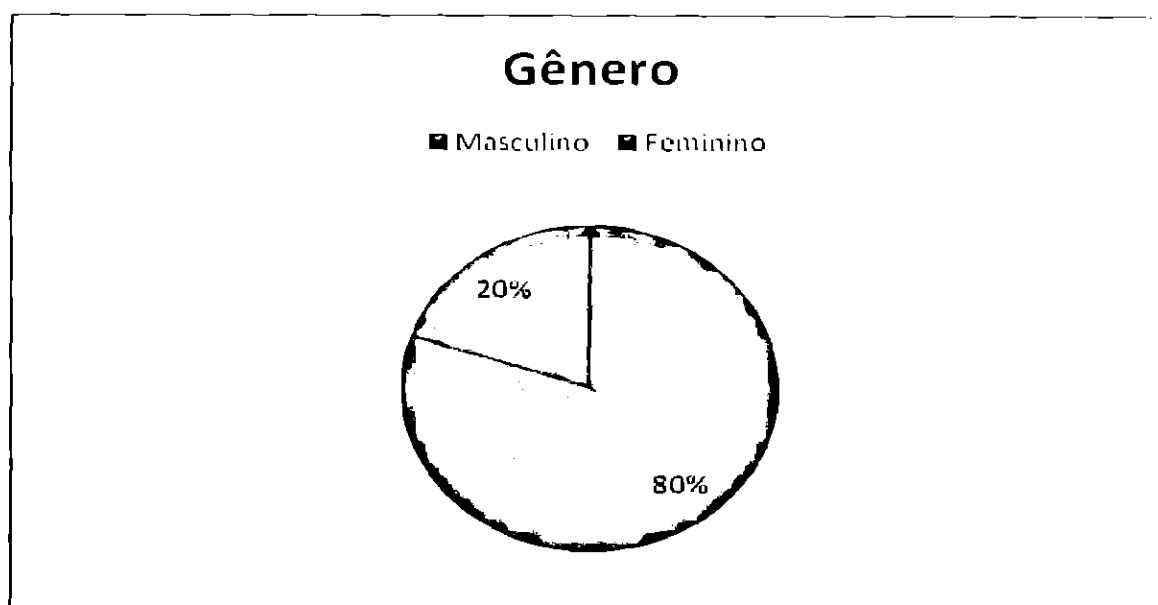


Gráfico 1: Gênero

Fonte: Dados primários, 2008

É possível visualizar no gráfico que a maioria dos colaboradores da empresa é composta pelo gênero masculino, tendo em vista que o cargo de frentista é o de maior destaque dentro da organização, sendo comumente (na nossa cultura) ocupado dessa forma.

Apenas 20% dos empregados pertencem ao gênero feminino. A este percentual, estão reservados os cargos de caixa e coordenação.

Faixa Etária

18 a 25 anos	26 a 35 anos	Mais de 35 anos
19	12	05

Tabela 2: Idade

Fonte: Dados primários, 2008

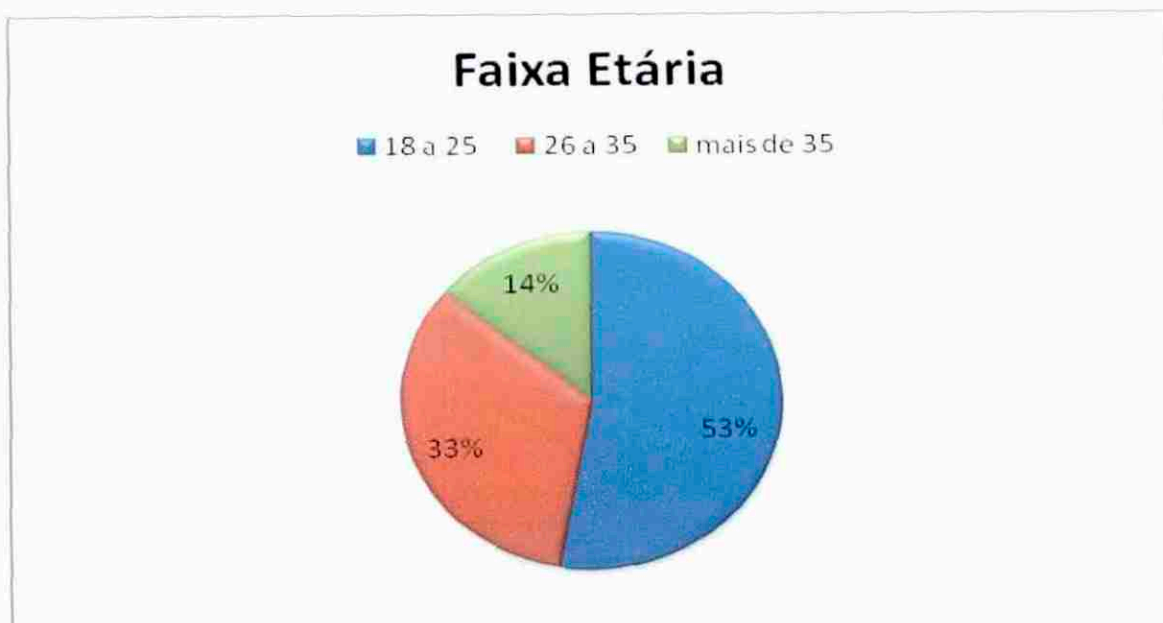


Gráfico 2: Faixa Etária

Fonte: Dados primários, 2008

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, mais da metade dos colaboradores, cerca de 53%, enquadra-se na faixa etária entre 18 e 25 anos. 33% na faixa de 26 a 35 anos, e apenas 14%, com mais de 35 anos. Percebe-se, portanto, a predominância de funcionários jovens.

Tempo de Empresa

Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 6 a 8 anos
15	20	01

Tabela 3: Tempo de Empresa

Fonte: Dados primários, 2008

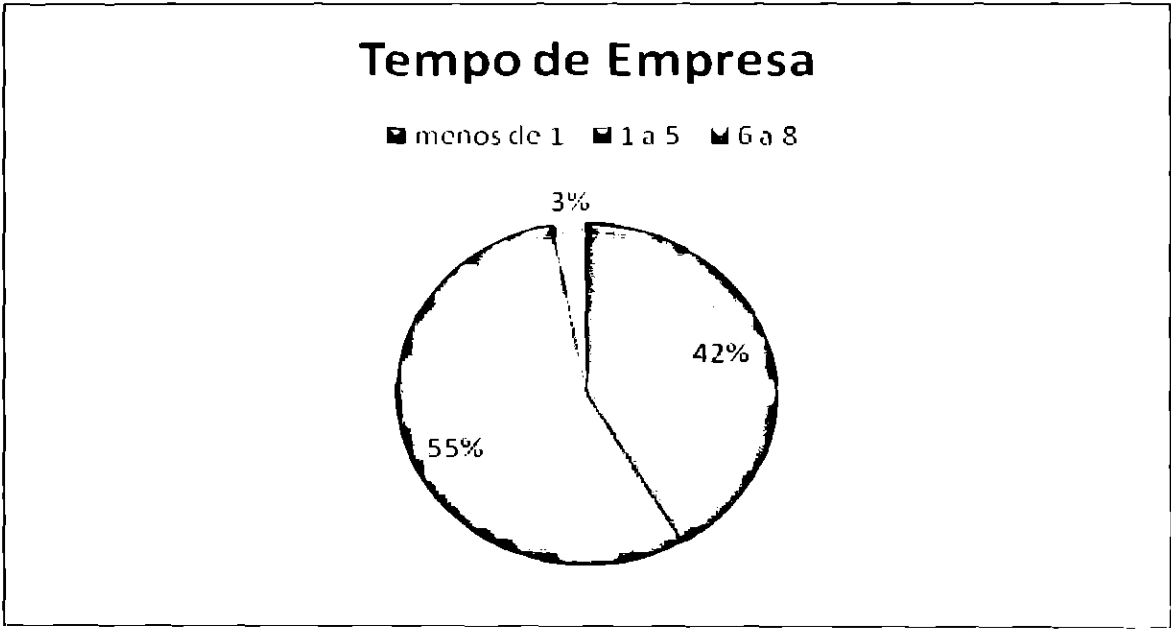


Gráfico 3: Tempo de Empresa
Fonte: Dados primários, 2008

Por ser uma empresa relativamente jovem, com 8 anos de existência, a maioria (55%) de seus colaboradores estão na empresa de 1 a 5 anos. Outros 42% dos funcionários estão menos de 1 ano e apenas cerca de 3% de funcionários trabalham de 6 a 8 anos na rede.

Nível de Escolaridade					
Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo
03	02	14	15	02	0

Tabela 4: Nível de escolaridade
Fonte: Dados primários, 2008

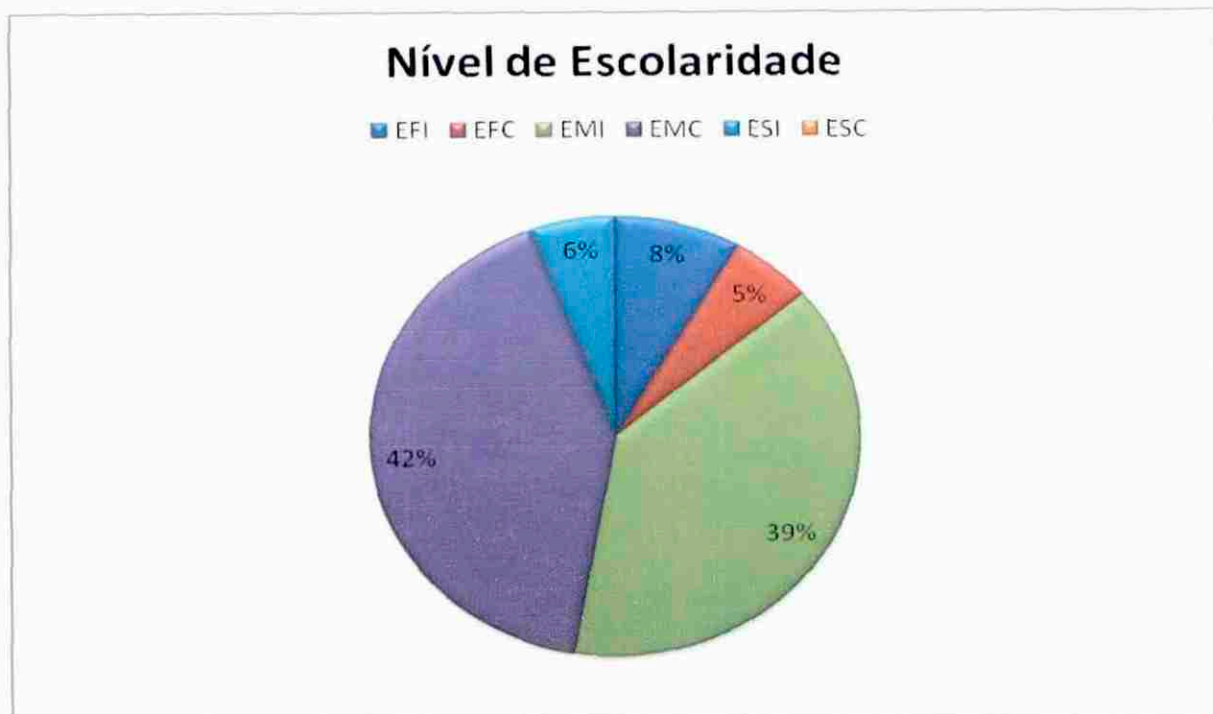


Gráfico 4: Nível de escolaridade
Fonte: Dados primários, 2008

No Gráfico 4 constata-se que a maioria dos funcionários da rede de postos Raios de Sol tem ensino médio completo (42%), sendo que um total de 39% dos funcionários está cursando ou não o terminou. O nível de escolaridade está de acordo com o tipo de função desempenhada na empresa pela maioria dos colaboradores, salientando que, a maioria dos cargos é de frentistas, lavadores e técnicos lubrificantes, o que não exige muito estudo e conhecimento. Vale ressaltar que 6% dos colaboradores estão cursando ou não terminaram a universidade e 5% nem chegaram a ingressar no ensino médio. A empresa não exige alto nível de escolaridade no momento da contratação, no entanto, apenas 8% dos funcionários possuem o ensino fundamental incompleto. Podendo-se concluir que mesmo para cargos de baixa exigência intelectual, a maioria dos empregados possui conhecimento necessário para ocupar melhores posições.

5.2 FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO

Apresentar-se-á nesta parte do estudo as análises feitas com base nas respostas obtidas pela aplicação dos questionários, no que se trata dos fatores motivacionais e de satisfação dos colaboradores da rede de postos Raio de Sol.

Para melhor entendimento, segue o significado de cada sigla da grade de respostas:

a) **CT**: Concordo Totalmente

b) **CP**: Concordo Parcialmente

c) **DP**: Discordo Parcialmente

d) **DT**: Discordo Totalmente

Condições de Trabalho

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Sinto-me bem trabalhando na Rede de Postos Raio de Sol	26	10	0	0
Meu ambiente de trabalho é agradável	29	06	01	0
Folgas nos finais de semana causam motivação	22	12	02	0

Tabela 5: Condições de Trabalho

Fonte: Dados primários, 2008

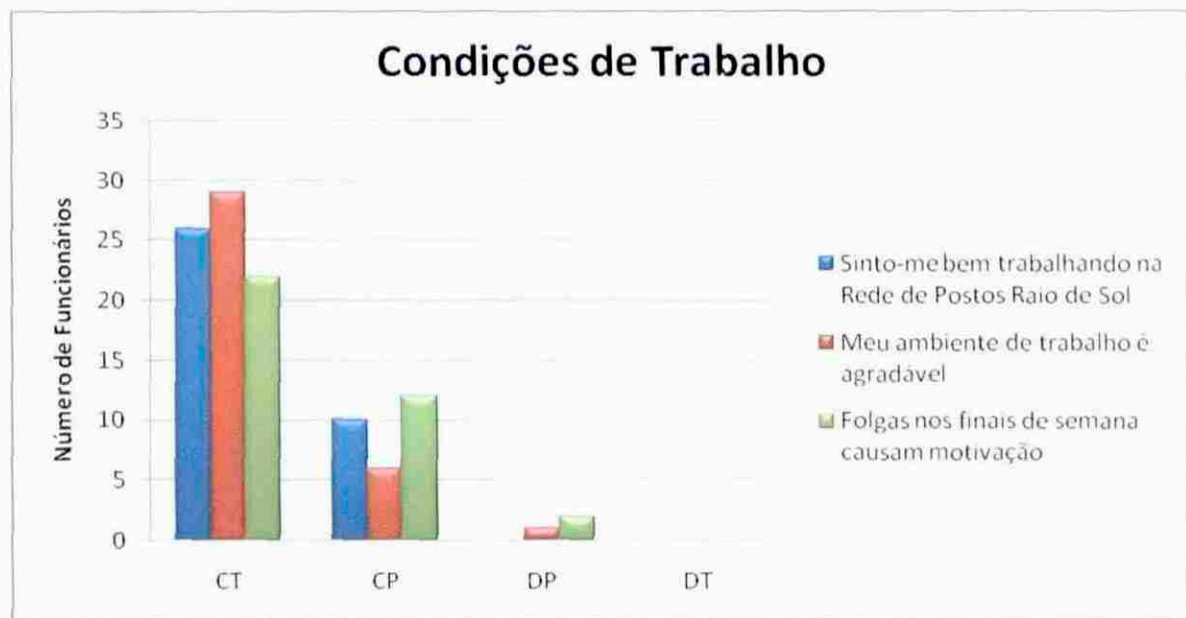


Gráfico 5: Condições de Trabalho

Fonte: Dados primários, 2008

Analisando o Gráfico 5, percebe-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com seu ambiente de trabalho no que se refere às folgas, ao ambiente de trabalho em si, como iluminação, higiene e limpeza e o fato de se sentir bem trabalhando na empresa. Nenhum colaborador assinalou a opção “discordo totalmente”, no entanto, é difícil generalizar opiniões quando se trata destas variáveis, uma vez que são percebidas de acordo com experiências anteriores.

O fato de a maioria dos colaboradores estar de acordo com as condições de trabalho, sugere que um dos fatores higiênicos de Herzberg, o que envolve as características do ambiente, as instalações e a quantidade de horas de trabalho, está sendo satisfeito. No entanto, para Chiavenato (2002), estes fatores não conseguem elevar substancial ou duradouramente a satisfação. É relevante considerar que, de acordo com Banov (2008), de nada adianta criar programas motivacionais se as pessoas se encontram em péssimas condições de trabalho.

Desafios

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Busco sempre melhorar minhas atividades	31	04	01	0
Busco me aprimorar para conseguir trabalhar em uma função melhor	26	07	01	02
A empresa me estimula a realizar um trabalho melhor a cada dia	20	11	03	01

Tabela 6: Desafios
Fonte: Dados primários, 2008



Gráfico 6: Desafios

Fonte: Dados primários, 2008

A empresa costuma deixar claro aos seus colaboradores que eles possuem chance de crescer se realizarem um bom trabalho e, de acordo com o que está retratado no Gráfico 6, a maioria dos colaboradores está disposta a melhorar suas atividades e aprimorar o seu trabalho visando alcançar uma função melhor. No entanto 11 dos 36 respondentes concordam parcialmente com o fato de que a empresa estimula este tipo de atitude. Bergamini (2006) comenta que cada ser humano busca um objetivo que é ativado por suas próprias expectativas pessoais, tornando complexo o trabalho de orientar as pessoas para que determinada tarefa seja feita. Ainda assim a empresa parece ter sucesso quanto ao fato de estimular seus colaboradores para o desenvolvimento de um trabalho melhor a cada dia.

Segurança de permanência no emprego

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Estou sempre procurando outro emprego	0	04	02	30
Sei que tenho chances de crescer dentro da empresa se realizar um bom trabalho	26	08	0	02
Só estou trabalhando nesta empresa pois não tenho outra opção	0	03	04	29

Tabela 7: Segurança de permanência no emprego

Fonte: Dados primários, 2008



Gráfico 7: Segurança de permanência no emprego
 Fonte: Dados primários, 2008

No Gráfico 7 fica demonstrado que os funcionários sentem-se seguros quanto à permanência no emprego, visto que há dificuldade em se manter trabalhando atualmente. A maioria dos funcionários se mostrou confiante no que se trata de crescer dentro da empresa se realizar um bom trabalho. Levando em consideração que o trabalho de frentista, lavador, técnico lubrificante ou caixa não é um cargo de relativa satisfação profissional, as pessoas se mostram satisfeitas com a empresa e o trabalho que desenvolvem, uma vez que quase uma totalidade dos empregados afirmou que não está em constante procura por outro emprego e discordou da afirmação de que só trabalha nesta empresa por não possuir outra opção. Esta sensação de segurança do emprego é tratada por Herzberg como um fator higiênico, que não é passível de satisfação, mas faz com que as políticas motivacionais sejam mais bem aceitas pelos colaboradores. A segurança do emprego também auxilia que a segunda camada da pirâmide das necessidades de Maslow seja satisfeita, conforme o que foi tratado na fundamentação teórica.

Salários e Benefícios

Afirmações	CT	CP	DP	DT
As comissões que recebo com as vendas são muito boas em comparação com outros postos	22	08	02	04
As comissões me estimulam a atender bem os clientes	21	06	04	05
Sinto-me motivado a ir trabalhar pois recebo um bom salário	16	13	04	03
Sinto-me motivado a ir trabalhar pois os benefícios oferecidos são bons	29	04	02	01

Tabela 8: Salários e Benefícios

Fonte: Dados primários, 2008

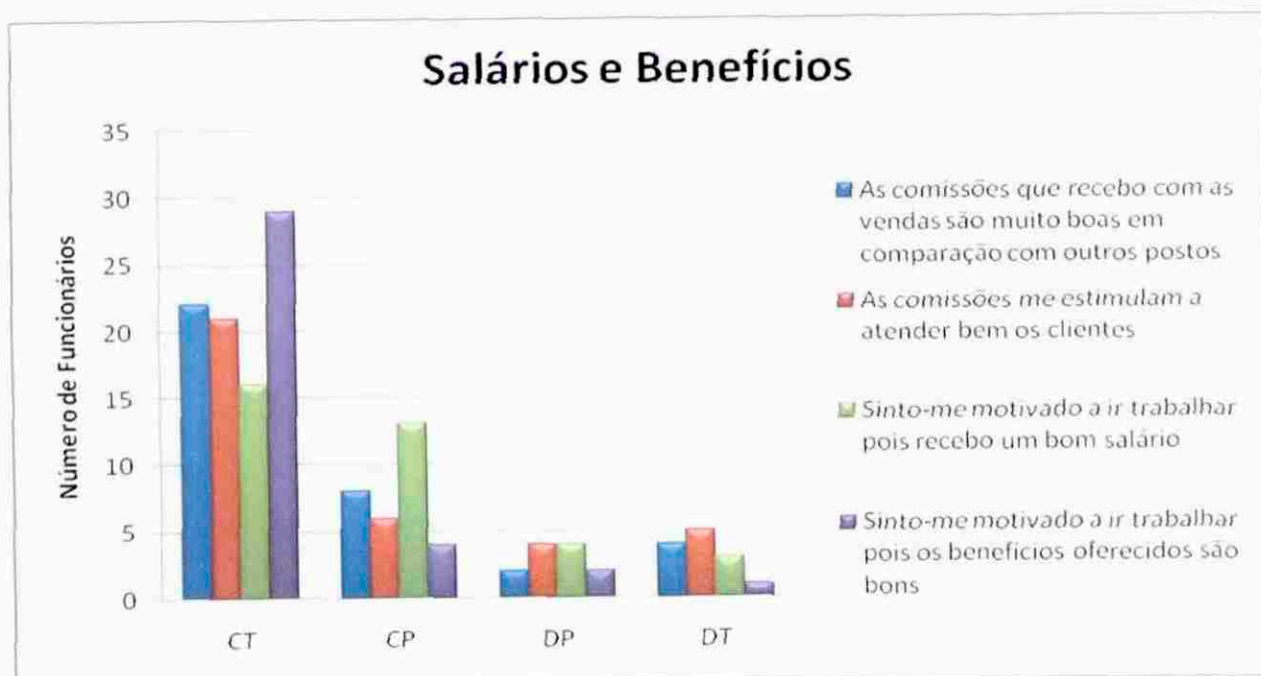


Gráfico 8: Salários e Benefícios

Fonte: Dados primários, 2008

No Gráfico 8 retrata-se a opinião dos funcionários em relação aos salários e benefícios oferecidos pela empresa. Como se pode visualizar, a grande maioria (29 de 36 respondentes) sente-se motivada a trabalhar, pois os benefícios são bons, fazendo deste um dos fatores de maior impacto na motivação dos colaboradores no que se trata de remuneração. Quanto ao salário recebido, as opiniões se dividem, 16 funcionários acreditam que o salário é um fator motivador e 13 concordam parcialmente com a afirmação. Para Chiavenato (2003), o salário possui elevada influência no *status* da pessoa em sua comunidade e representa a base do padrão de vida das

pessoas, de seu conforto. Neste quesito, pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores sente-se motivada a trabalhar pelo salário que recebe. A questão das comissões é também um fator que afeta diretamente a motivação dos funcionários, principalmente, no que se trata de atender bem os clientes. A comissão se caracteriza como remuneração variável, “[...] que tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados” (ARAÚJO, 2006).

Vida Pessoal I

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Não consigo sustentar minha família com o salário que recebo	11	06	04	15
A empresa estimula a prática de esportes e se preocupa com meu bem-estar e qualidade de vida	13	07	05	11
A empresa exige que eu faça exames médicos periódicos	15	07	06	08
A empresa se mostra preocupada com o bem-estar de minha família	17	06	05	08

Tabela 9: Vida Pessoal I

Fonte: Dados primários, 2008

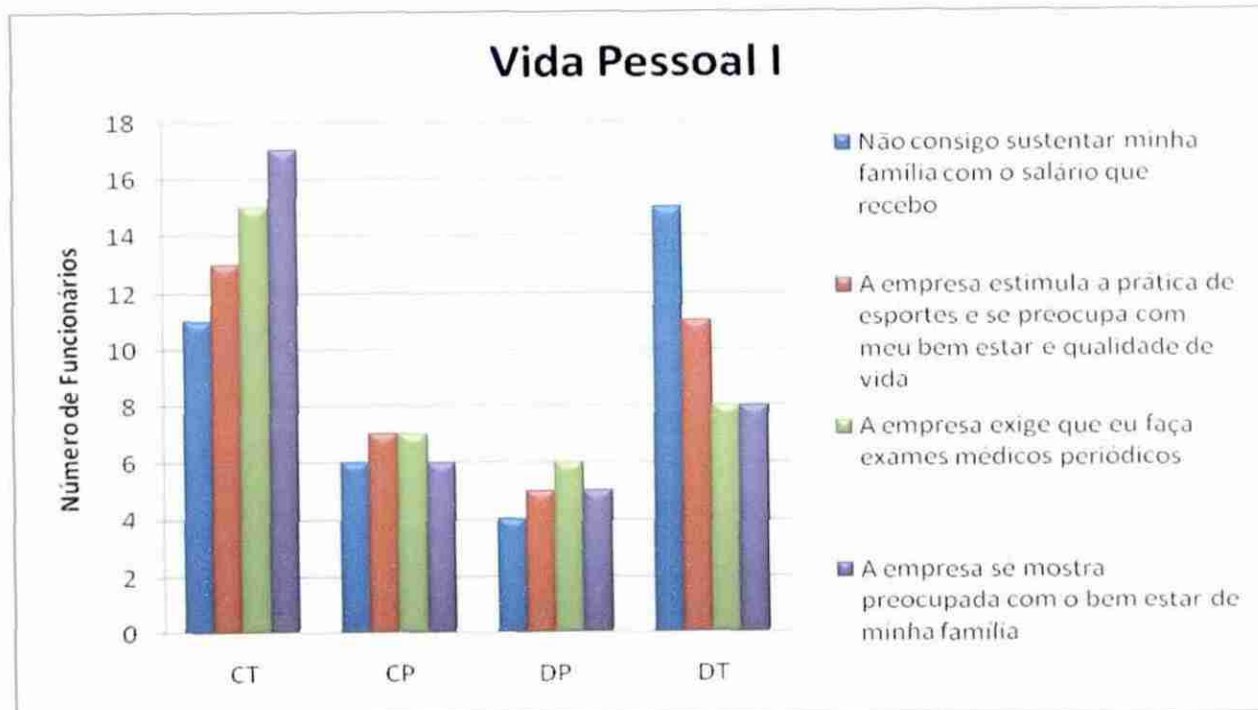


Gráfico 9: Vida Pessoal I

Fonte: Dados primários, 2008

No Gráfico 9 demonstra-se opiniões bastante equilibradas em relação à vida pessoal dos colaboradores da empresa. Enquanto 11 pessoas afirmam que não conseguem sustentar suas famílias com os salários que recebem, outras 15 afirmam exatamente o oposto. Sendo que 10 pessoas ficam entre essas duas opções. No entanto, o número de pessoas que afirma conseguir sustentar os familiares com o salário que recebe foi maior do que as que discordam da questão. Percebe-se mais uma vez que a maioria dos respondentes sente-se satisfeita com sua remuneração.

Quando se trata da prática de esportes ocorre a mesma situação, 13 pessoas concordam totalmente e 11 discordam totalmente que a empresa estimula a prática de esportes e mostra-se preocupada com o bem-estar e a qualidade de vida do empregado. Sendo que a maioria (20 pessoas) ficou entre as respostas concordo totalmente e concordo parcialmente.

Quanto à cobrança da empresa para que o colaborador faça exames periódicos e cuide de sua saúde regularmente, a maioria (22 pessoas) concorda, e 14 pessoas, de certa forma, discordam da afirmação. A preocupação com o bem estar da família dos funcionários por parte da empresa recebeu um total de 17 respostas positivas, ou seja, cerca de 48% dos respondentes concordam com a afirmação.

Vida Pessoal II

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo de lazer com minha família e/ou amigos	31	02	02	01
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo para me dedicar aos estudos	25	06	04	01
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo para praticar esportes	25	06	03	02

Tabela 10: Vida Pessoal II
Fonte: Dados primários, 2008

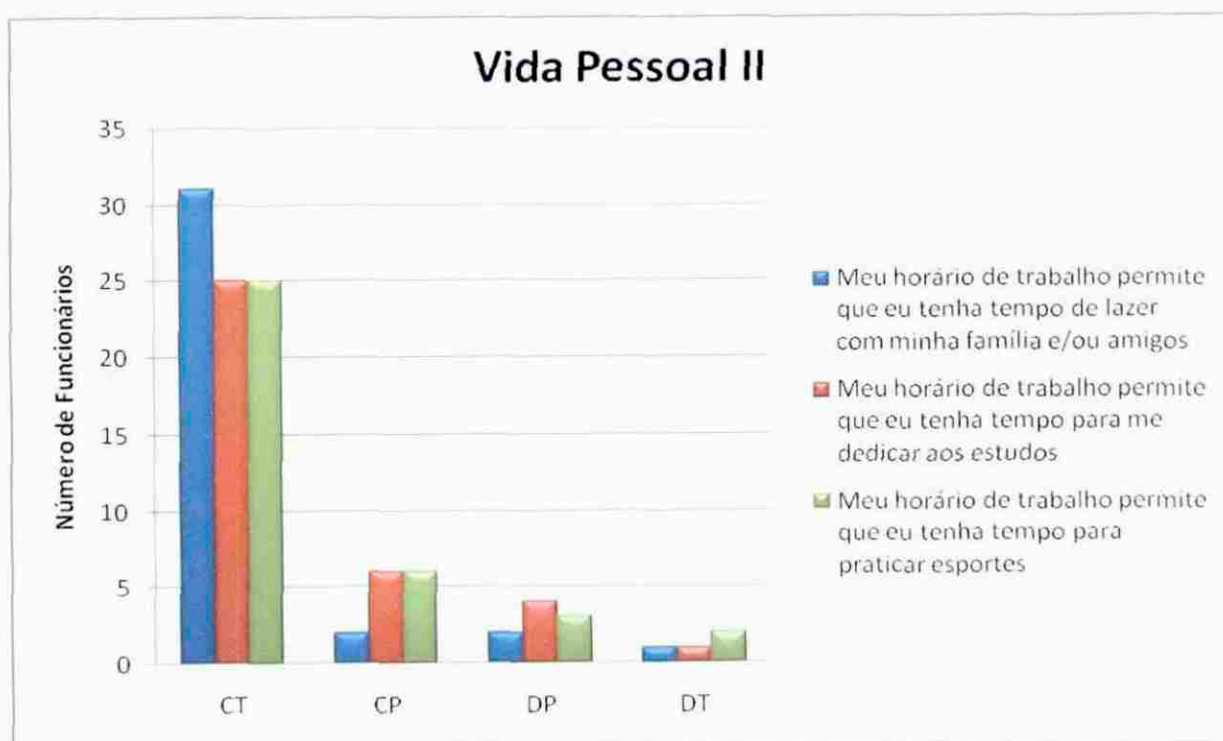


Gráfico 10: Vida Pessoal II
 Fonte: Dados primários, 2008

Ainda se tratando da vida pessoal dos colaboradores, no Gráfico 10 retrata-se que a maioria dos respondentes concorda que o horário de trabalho é favorável à prática de esportes, tempo de lazer com amigos e/ou familiares e dedicação aos estudos. No ano de 2007, a empresa adotou a política de que todos os funcionários teriam folgas nos finais de semana, o que não ocorria anteriormente, e ainda hoje não acontece na maioria das empresas do ramo. Esta política, de acordo com a gerente de pessoal, motivou muito os colaboradores, tendo em vista que eles teriam dias de folga nos mesmos dias que seus amigos e familiares e poderiam aproveitar o tempo de descanso com eles.

Políticas da Empresa (Liberdade de expressão)

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Tenho liberdade em dar opiniões em relação ao meu trabalho	18	14	02	02
Tenho liberdade em dar sugestões ou fazer críticas à empresa	17	11	03	05
A empresa busca melhorar quando faço alguma crítica	14	12	06	04

Tabela 11: Políticas da Empresa

Fonte: Dados primários, 2008

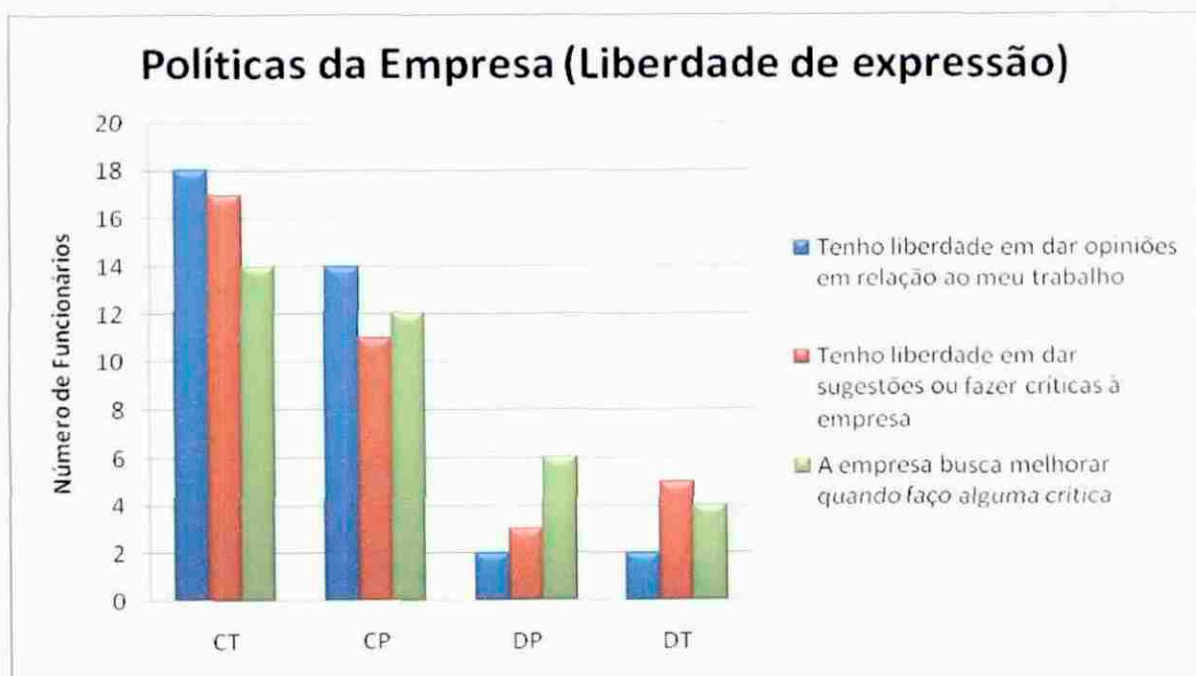


Gráfico 11: Políticas da Empresa

Fonte: Dados primários, 2008

No Gráfico 11 refere-se à liberdade que os colaboradores possuem de expressar sua opinião em relação ao seu trabalho e as políticas da empresa. A maioria respondeu positivamente quando se trata de ter liberdade para dar opiniões sobre o trabalho que desenvolve, em fazer críticas ou dar sugestões para a empresa e em relação à resposta da empresa quanto às críticas. A questão que teve mais respostas negativas no quesito liberdade de expressão foi a que se refere ao fato de que a empresa procura melhorar quando alguma crítica é feita, no entanto, a maioria (26 pessoas) ainda concordou total ou parcialmente.

Relacionamento

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Meu relacionamento com os colegas de trabalho é muito bom	30	05	01	0
Meu relacionamento com meu coordenador é muito bom	29	04	01	02
Meu relacionamento com os gerentes é muito bom	28	07	01	0

Tabela 12: Relacionamento

Fonte: Dados primários, 2008



Gráfico 12: Relacionamento

Fonte: Dados primários, 2008

Quanto ao relacionamento entre os colaboradores e com seus superiores, no Gráfico 13 mostra-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com o tipo de relacionamento que mantém dentro da empresa. A única afirmação que recebeu a resposta “discordo totalmente” foi a que trata do relacionamento entre empregado e coordenador, mas de maneira geral os relacionamentos dentro da organização são vistos pelos funcionários como muito bons.

A questão do relacionamento, de se sentir parte de um grupo e ser aceito por ele, enquadra-se no terceiro nível da pirâmide das necessidades de Maslow, e como já visto, de acordo com as respostas obtidas, os colaboradores estão muito satisfeitos com os relacionamentos que possuem com seus colegas e superiores.

Vale ressaltar, de acordo com Chiavenato (2007), que é importante que a administração compreenda o motivo pelo qual as pessoas se ajustam ou não aos grupos sociais. Isso significa que a organização deve se esforçar para que os relacionamentos realmente sejam bons e possam causar efeitos positivos na produtividade e na melhoria constante do clima organizacional. O autor afirma que “[...] o clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”, sendo que uma das dimensões do clima organizacional é a que trata de calor e apoio – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização (CHIAVENATO, 2007, p. 124).

Reconhecimento

Afirmações	CT	CP	DP	DT
Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pelo meu coordenador	21	08	03	04
Quando atendo bem os clientes deixo meu coordenador satisfeito	27	06	01	02

Tabela 13: Reconhecimento
Fonte: Dados primários, 2008

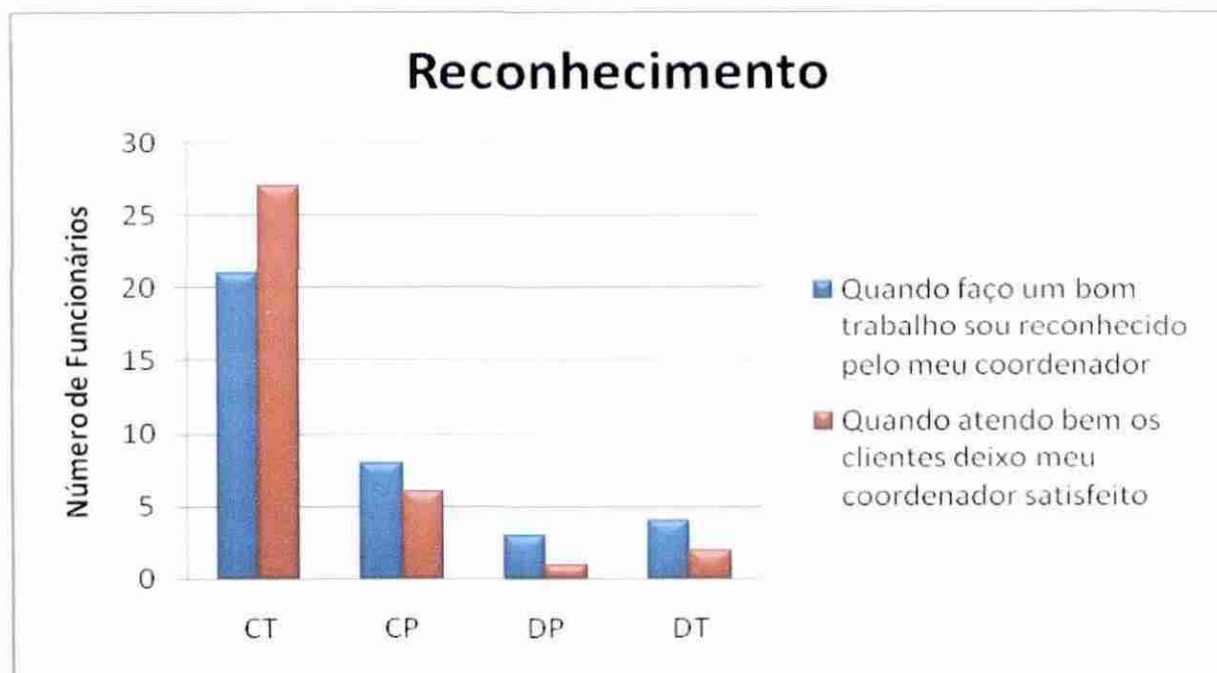


Gráfico 13: Reconhecimento
Fonte: Dados primários, 2008

Neste gráfico, demonstra-se que a satisfação da maioria dos colaboradores é alta quando se trata do reconhecimento – por parte de seu superior direto – pelos trabalhos que desenvolvem. Apenas 10 dos 36 respondentes discordam parcial ou totalmente com estas afirmações. O reconhecimento pelo trabalho pode ocorrer de diversas formas e é tratado por Bergamini (2006) como condicionamento versus motivação, considerado parte da motivação extrínseca (exterior ao indivíduo). Conforme tratado no segundo capítulo, afirma baseada em diversos estudiosos do assunto, que o comportamento humano possa ser planejado, mudado, ou modelado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente.

Quando um coordenador elogia o seu funcionário pelo bom desempenho ou por atender bem a um cliente, por exemplo, ele está utilizando um reforço positivo, que tem o objetivo de estimular este tipo de comportamento de forma mais permanente. Entretanto, no caso das advertências ou suspensões (tratadas com mais detalhes no capítulo 4, sobre as práticas de recursos humanos da empresa), o coordenador ou gerente faz uso do reforço negativo, que é uma forma de punição aplicada após um comportamento indesejável, buscando diminuir a frequência com que tal ação ocorre. Segundo Bergamini (2006), os estudos relacionados à teoria do esforço acreditam que se deve evitar ao máximo a utilização de reforços negativos.

Nelson (2007) fez uma pesquisa com funcionários e 99,4% disseram que consideravam muito ou extremamente importante serem reconhecidos pelos gerentes quando realizavam um bom trabalho, enquanto 73% esperavam que o reconhecimento ocorresse na hora ou logo depois. De forma geral, o elogio pessoal foi o apontado como o mais importante, sendo que “[...] a diferença entre a quantidade de elogios que os gerentes acreditam que fazem aos colaboradores e a quantidade que estes últimos dizem receber é, infelizmente, muito grande” (NELSON, 2007, p. 21).

Pode-se perceber que reconhecer os colaboradores é uma atitude que merece muita atenção por parte das organizações, e deve ser vista sempre como um fator motivador para melhoria de desempenho. Apesar de poucos funcionários terem discordado com as questões relacionadas ao reconhecimento a empresa deve focar esforços para saber por que isso acontece e o que deve ser feito para melhorar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização depende das pessoas que nela trabalham para que seus objetivos primordiais sejam alcançados. No entanto, saber lidar com todas as particularidades dos seres humanos requer atenção e dedicação, uma vez que cada um possui necessidades, valores, anseios, personalidades e pensamentos diferentes.

A rede de postos Raio de Sol foi pesquisada quanto às suas práticas de recursos humanos, e alguns dos fatores que mais se destacaram foram: o fato de a administração utilizar a expressão “Família Raio de Sol” ao se referir ao ambiente e ao grupo social interno, criando um clima familiar, para que as pessoas se sintam “em casa”; o programa “de olho no tempo” que propicia prêmios aos funcionários por tempo de casa; e benefícios, além dos previstos em lei, como convênio com farmácias e clínicas médicas, escolinhas de futebol e creches.

Este estudo teve como finalidade identificar se os colaboradores estão satisfeitos com os fatores motivacionais presentes na empresa, utilizando um questionário para que fosse possível saber o que os funcionários pensam, sentem e almejam em relação à organização. Compreender isso faz com que as empresas possam atingir diretamente o que o colaborador espera consciente ou inconscientemente receber dela.

Com a pesquisa desenvolvida, foi possível verificar que a empresa possui em sua maioria, funcionários entre 18 a 25 anos, portanto jovens, sendo que 80% são do gênero masculino e 20% do gênero feminino. Dos 36 respondentes, 55% estão trabalhando na empresa num período entre 1 a 5 anos, e o nível de instrução que prevalece é o ensino médio completo.

Ao se tratar das condições de trabalho, quase a totalidade dos colaboradores concordou parcial ou totalmente com as afirmações relacionadas ao ambiente de trabalho em si – limpeza, higiene e iluminação – a maioria também concordou que se sente bem trabalhando na empresa e que as folgas nos finais de semana são causadoras de motivação. Em relação às folgas, Nelson (2007, p. 75) diz que “os profissionais de hoje não esperam ter que sacrificar a vida pessoal pelo trabalho”, no entanto, a atividade principal da empresa exige que os horários sejam cumpridos e o fato de os postos funcionarem 24 horas por dia, inclusive nos sábados e domingos dificulta a premiação com folgas.

Ainda assim, a empresa poderia lançar um programa beneficiando seus melhores profissionais (os que mais vendem, por exemplo, uma vez que o bom atendimento ao cliente não

pode ser mensurado) com um final de semana ou um horário de almoço prolongados, desde que possa atender as necessidades da empresa em questão de número de funcionários disponíveis para o atendimento. Como as três unidades ficam no norte da ilha de Florianópolis e o movimento maior é no verão, esse tipo de programa pode ser aplicado na baixa temporada e/ou nos dias em que a empresa sabe, pelo histórico, que o movimento é menor. Vale ressaltar que qualquer tipo de prêmio causa expectativas e se for cortado pela empresa, pode provocar desmotivação ou insatisfação nos funcionários.

No que se trata de buscar melhoria nas atividades e se esforçar para trabalhar em uma função melhor, a maioria dos colaboradores concordou e se mostrou confiante quanto à participação da empresa no estímulo destas ações. Mas, como já citado anteriormente, Bergamini (2006) afirma que o trabalho de orientar pessoas para determinada função é bastante complexo, uma vez que as buscas por objetivos são ativadas por expectativas pessoais. Na rede de postos Raio de Sol um fato que estimula bastante a melhoria das atividades dos profissionais é o de que se pode realmente sair do cargo de frentista para se tornar caixa, ou coordenador, podendo ocupar até uma gerência, inclusive, isso já aconteceu algumas vezes.

Se esse tipo de acontecimento for divulgado de maneira a estimular os funcionários e chamar a atenção deles para o melhor desenvolvimento de suas habilidades, fará com que a empresa tenha colaboradores mais motivados a darem o seu melhor e fazer com que as funções sejam realizadas com maior excelência. A divulgação deste tipo de acontecimento ou outros relacionados pode ser feita por meio de comemorações – a empresa poderia fazer um churrasco para divulgar, pendurar cartazes com a foto da pessoa, ou então promover um *coffee brake* para comemorar na unidade onde a pessoa trabalha. O objetivo é fazer com que todos saibam que é possível crescer dentro da empresa, se estiverem dispostos para que isto aconteça se forem dedicados nas suas atividades.

Ao questionar os funcionários sobre a segurança do emprego, foi possível constatar, conforme análise feita do Gráfico 7, que um dos fatores higiênicos de Herzberg e um fator pertencente à segunda camada da pirâmide das necessidades de Maslow foram satisfeitos. A maioria dos colaboradores respondeu que não está em constante procura de outro emprego e discordou da afirmação de que só está trabalhando na empresa, por não ter outra opção.

A opinião dos colaboradores quanto à remuneração foi bastante positiva e pelo que foi possível constatar, tanto as comissões, como os benefícios e o salário em si possuem grande impacto na motivação de cada um dos funcionários da rede.

A vida pessoal daqueles que trabalham na organização e de seus familiares, deve ser uma constante preocupação por parte da empresa. Questões relacionadas à prática de esportes e cuidados com a saúde foram tratadas no questionário e obtiveram respostas positivas, concluindo que a empresa demonstra este cuidado com seus colaboradores. Os convênios com clínicas médicas se relacionam a esse fator. Ainda assim a organização pode buscar maneiras de manter seus funcionários e familiares com boa saúde, e estimular a prática de esportes. Mensagens relacionadas aos cuidados com a saúde, com a postura, com a alimentação, entre outros tópicos, podem ser colocadas nos ambientes comuns da empresa, como a cozinha que é a área aonde os funcionários vão para realizar os lanches, ou até em panfletos que podem ser entregues junto com o contracheque. Este tipo de atitude pode ser um pouco dispendiosa para a empresa, no entanto torna-se benéfica a longo prazo, pois demonstra a preocupação que ela tem com seus empregados.

O relacionamento que os colaboradores possuem com seus superiores e a liberdade de expressar suas opiniões à empresa são questões também vistas como positivas dentro do ambiente de trabalho. Isto pode ser ainda melhorado se a empresa estimular a participação dos colaboradores nas decisões, por menores que sejam, demonstrando que a administração se preocupa com o que o trabalhador tem para acrescentar. Se um funcionário mais tímido, que fala pouco e realiza o seu trabalho sem participar muito do grupo, for chamado para dar sua opinião sobre uma mudança ou uma decisão que a empresa pretende tomar, ele se sentirá motivado a participar mais, ou, no mínimo, notará que a empresa presta atenção nele.

Um dos aspectos mais interessantes detectados na pesquisa foi o que trata do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Este tipo de atitude vale muito para o funcionário e deve ser enfatizado pela empresa de diversas maneiras. Um elogio em público, o foco nos pontos positivos de cada um, entre outras pequenas ações, podem estabelecer uma grande diferença em como os colaboradores se sentem em fazer parte da organização. Outra maneira de mostrar reconhecimento é elogiar os colaboradores quando eles não estiverem presentes, em frente aos seus colegas – conceito conhecido como “fofoca positiva” (NELSON, 2007). Este autor apresenta, numa pesquisa, que as ações de reconhecimento contribuem significativamente na

satisfação dos empregados e “[...] mostrar reconhecimento é algo tão fácil de fazer e tão barato que simplesmente não há desculpas para não se praticar isso” (KANTER apud NELSON, 2007, p. 28).

Por fim, nesta pesquisa pôde-se constatar que a rede de postos Raio de Sol atende muitas das expectativas de seus colaboradores, e vem obtendo sucesso no que se trata da satisfação deles. É relevante considerar que cada pequeno esforço direcionado às pessoas vale muito. “Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração” (CHIAVENATO, 2007, p. 124).

Recomendam-se, para futuros estudos, pesquisas relacionadas à satisfação e motivação de colaboradores em outras empresas do ramo, buscando comparações que sirvam de parâmetro para as práticas adotadas pela rede de postos Raio de Sol. Outros aspectos a serem estudados são a rotatividade no setor e os motivos pelos quais ela ocorre e o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1994.
- _____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIRANO, Sedi (Org.) **Pesquisa social: projeto e planejamento**. Colaboradores: Perseu Abramo et al. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KONDO, Y. **Motivação humana**. São Paulo: Revisão, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1 e 2.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, P. H. **Administração conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NELSON, Bob. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Helio. **Pesquisa Quantitativa**. Disponível em: <<http://www.heliorocha.com.br/graduacao/publicidade/download/MEP/MEPPesquisaQuantitativa.doc>>. Acesso em: 20 out. 2007.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. **Motivação no trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Herzberg**. CCAE-UEPB. Studia Diversa, 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2008.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

WIKIPEDIA. **Hierarquia das necessidades de Maslow**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/hierarquia_de_necessidades_de_maslow>. Acesso em: 18 set. 2007.

ZANELLI, J.C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

Questionário

GÊNERO: Feminino () Masculino ()

SUA IDADE: 18 a 25 anos () 26 a 35 anos ()

mais de 35 anos ()

VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA HÁ QUANTO TEMPO?

Menos de 1 ano () De 1 a 5 anos () de 5 a 8 anos ()

EM QUAL UNIDADE DA REDE VOCÊ TRABALHA?

Ingleses () Canasvieiras () Santo Antônio ()

SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

() Ensino Fundamental Incompleto





































Ensino Fundamental Completo ()






















































() Ensino Médio Incompleto

























Ensino Médio Completo ()

() Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo ()

AFIRMAÇÕES	Concordo Totalmente (4)	(3)	(2)	Discordo Totalmente (1)
Me sinto bem trabalhando na rede de postos Raio de sol.				
Meu ambiente de trabalho é agradável (limpo, higiênico, bem iluminado)				
Busco sempre melhorar minhas atividades.				
Procuo me aprimorar para conseguir trabalhar em uma função melhor				
As horas demoram a passar quando estou trabalhando.				
Estou sempre procurando outro emprego.				
Meu relacionamento com os colegas de trabalho é muito bom.				
Meu relacionamento com meu coordenador é muito bom.				
Meu relacionamento com os gerentes é muito bom.				

AFIRMAÇÕES	Concordo Totalmente (4)	(3)	(2)	Discordo Totalmente (1)
Tenho liberdade para dar opiniões em relação ao meu trabalho.				
Tenho liberdade para dar sugestões ou fazer críticas para a empresa.				
A empresa busca melhorar quando faço alguma crítica.				
Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pelo meu coordenador.				
Quando atendo bem os clientes deixo meu coordenador satisfeito.				
As comissões que recebo com as vendas são muito boas em comparação com outros postos de combustível.				
As comissões me estimulam a atender bem os clientes.				
Me sinto motivado a ir trabalhar pois recebo um bom salário.				
Me sinto motivado a ir trabalhar pois os benefícios (vale alimentação, vale transporte, convênios) oferecidos pela empresa são bons.				
Sei que tenho chances de crescer (melhorar de cargo) dentro da empresa se realizar um bom trabalho.				
A empresa me estimula a realizar um trabalho melhor a cada dia.				
Só estou trabalhando nesta empresa pois não tenho outra opção.				
Não consigo sustentar minha família com o salário que recebo.				
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo de lazer com minha família e/ou amigos				

AFIRMAÇÕES	Concordo Totalmente (4)	(3)	(2)	Discordo Totalmente (1)
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo para me dedicar aos estudos				
A mudança das folgas para finais de semana me motivam muito a trabalhar pois a maioria dos postos não faz isso				
Meu horário de trabalho permite que eu tenha tempo para praticar esportes				
A empresa estimula a prática de esportes e se preocupa com meu bem-estar e minha qualidade de vida				
A empresa exige que eu faça exames médicos de vez em quando para saber se tudo está bem com minha saúde				
A empresa se mostra preocupada com o bem-estar de minha família				

Agradecemos sua colaboração.